● Pahalı Petrolün Türkiye'ye Etkisi 6 ● Turkcell'in Taksi Hamlesi 26 ● Endüstri 4.0'da Kültürel Bariyer 29

Bloomberg Businessweek

Türkiye

3 Haziran 2018 ● businessweek.com.tr

Yeni Volvo

Çin otomotiv şirketi Geely, İsveç'in efsane markasını nasıl kurtarabildi? 38

FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL

ISSN 1306-2387 19



9 771306 238008

■ BAKIŞ 4 TCMB Sadeleşmeye Gitti — Türkiye'nin Sanayide En Büyüğü Tüpraş

■ BAŞLARKEN 6 Kim Korkar 100 Dolarlık Petrolden?

1 İŞ DÜNYASI
10 Tekfen'in Alanar'ı Mevsimselliği Bitiriyor
12 Yeni Bir Dizel mi? O da Nerden Çıktı?
15 Türkiye Konut Satışında Lider, Ev Sahipliğinde Sonuncu
16 Danone Yatırımda Hız Kesmiyor
18 Castrol'den Yeni Büyüme Stratejisi
19 Aşçıoğlu Batı'ya Açılıyor
20 İsviçreli Turizm Devi Bodrum'da Para Basıyor

2 TEKNOLOJİ
24 Güvenlikte Ana Resim Değişiyor
26 Sarı Taksilerden Taxi 7x24'e Bir Dijital Çağ Hikayesi
28 Elektronik Bayisine Kriz Desteği
29 Hayallerdeki Robotlar Bugün Gerçek Olabilir mi?
30 Endüstri 4.0 Yolunda Kültürel Bariyerler



3 PİYASALAR
33 Her Ucuz Alınır mı?
35 Girişimcilik Ekosisteminde Bankaların Değişen Rolü

KEŞİF
42 Akdeniz'in Asi Çocuğu Sicilya
46 Teknoloji Sanat ile Buluşuyor
48 Mitsubishi 'Ben de Varım' Diyor

EKONOMİ GÜNDEMİ



TÜİK 2016 yılı istatistiklerle çevre verilerini açıklayacak

4 Haziran Pazartesi
- TÜİK Mayıs ayı yurt içi üretici fiyat endeksini açıklayacak
- TÜİK Mayıs ayı tüketici fiyat endeksini açıklayacak

5 Haziran Salı
- TÜİK 2016 yılı istatistiklerle çevre verilerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Mayıs ayı reel efektif döviz kuru verilerini açıklayacak

6 Haziran Çarşamba
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2018 yılı ilk çeyrek üç aylık verimlilik istatistiklerini açıklayacak

7 Haziran Perşembe
- Hazine Müsteşarlığı Mayıs ayı hazine nakit gerçekleşmeleri verilerini açıklayacak

8 Haziran Cuma
- TÜİK Mayıs ayı finansal yatırım araçlarının reel getiri oranlarını açıklayacak
- TÜİK Nisan ayı dış ticaret endekslerini açıklayacak
- Maliye Bakanlığı Mayıs ayı vergi kimlik numarası ve mükellef sayıları istatistiklerini açıklayacak
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Mayıs ayı havalimanı istatistiklerini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Mayıs ayı merkezi yönetim iç borç istatistiklerini açıklayacak

İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi
Serkan Ünal

Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan (Sorumlu)

Yayın Danışmanı
Ruhi Sanyer

Yardımcı Editör
Sinan Koparan,
Mehmet Erdoğan Elgin

Haber Merkezi
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

Redaksiyon
Saadet Başak Ülgen

Çeviri
Saadet Başak Ülgen

Grafik
Mehmet Güzel

Yönetim
Yayın Grubu Başkanı
Serkan Ünal

Yayınlar Direktörü
Serdar Turan (Sorumlu)

İdari İşler Direktörü
Selim Kara

Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü
Serkan Aydıner

Reklam Satış Direktörü
Ali Toğral

Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi
Abidin Karabulut

Reklam Rezervasyon
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

Finans Sorumlusu
Veysi Güneş

Katkıda Bulunanlar
Mithat Bereket,
İsmail Hakkı Polat

Yönetim Adresi
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

Baskı ve Cilt
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16
Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03
Fax: (0216) 365 99 07
www.bilnet.net.tr

Dağıtım
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

TCMB Sadeleşmeye Gitti

● Banka bir buçuk yıl aradan sonra haftalık repo ihalelerine geri döndü ve bir hafta vadeli repo ihale faiz oranı TCMB'nin politika faizi oldu: Yüzde 16,5

Merkez Bankası (TCMB) 1 Haziran'da başlayan uygulamayla bir buçuk yıl aradan sonra haftalık repo ihalelerine geri döndü ve politika faizini yüzde 16,50'ye yükseltti. Alınan karara göre faiz koridorunun üst bandı da yüzde 18'e çıktı. Konuyla ilgili açıklama yapan TCMB Başkanı Murat Çetinkaya, "Para politikası operasyonel çerçevesine ilişkin sadeleşme sürecinin tamamlanmasına karar verilmiştir" dedi. Buna göre TCMB, gecelik borç verme ve Geç Likidite Penceresi'ni (GLP) 7 Haziran'a kadar yüzde 16,5 oranında uygulayacak. GLP faizi gecelik borçlanma faizine olan 150 baz puan eklenmesi yoluyla hesaplanacak. Para politikası kurulunca GLP faiz oranları ayrıca ilan edilmeyecek ve yüzde 19,5 olacak. Açıklamada "Fonlamanın haftalık vadeye kaydırılması için bir haftalık geçiş süreci öngörülmüştür" denildi. Günlük repo ihale miktarı belirlenirken ikincil piyasa gecelik faiz oranları ortalamasının bir hafta vadeli repo ihale faiz oranı civarında oluşması hedeflenecek. Bankalar ihtiyaç duymaları halinde TCMB bünyesindeki Bankalararası Para Piyasası ile BIST bünyesindeki Repo-Ters Repo ve Bankalararası Repo-Ters Repo Pazarlarında, TCMB borç verme faiz oranından borçlanabilecek, likidite fazlalığı oluşması halinde ise limitsiz olarak TCMB borçlanma faiz oranından TCMB'ye borç verebilecek. Bu doğrultuda, bir hafta vadeli repo ihale faiz oranı TCMB'nin politika faizi olacak ve mevcut fonlama faizi olan yüzde 16,50'ye eşitlenecek. TCMB gecelik vadede borçlanma ve borç verme oranları da bir hafta vadeli repo ihale faiz oranına kıyasla aşağı ve yukarı yönde 150 baz puanlık bir marj ile belirlenecek. Böylece borçlanma faiz oranı yüzde 15 olacak ve marjinal fonlama oranı yüzde 18'e çıkacak. Bir hafta vadeli repo ihale faiz oranı yüzde 8 düzeyinde tutuluyor ve fonlamanın tamamı 23 Mayıs'taki acil toplantıyla faiz oranı 300 baz puan artırılarak yüzde 16,50'ye yükseltilen geç likidite penceresinden sağlanıyordu. Marjinal fonlama oranı yüzde 9,25 ve borçlanma faiz oranı yüzde 7,25 düzeyindeydi. TCMB'nin kararını takip eden hafta içerisinde dolar kuru 4,50 seviyesinin altını gördü.



Türkiye'nin Sanayide En Büyüğü Tüpraş

● İSO'nun araştırmasına göre, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu geçen yıl satışlarını yüzde 33,2 oranında artırmayı başardı

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasına göre, 2017 yılının zirvesinde 51,1 milyar TL'lik üretimden satışlarıyla yine Tüpraş yer aldı. Ford Otomotiv 22,7 milyar TL'lik üretimden satışlarıyla ikinciliği korurken, üçüncü ise 2016 yılına göre üç basamak yükselen 17,8 milyar TL üretimden satışlarıyla Toyota Otomotiv oldu. Tofaş, Oyak-Renault, Arçelik, İskenderun Demir Çelik, Ereğli Demir Çelik, İçdaş Çelik ve Hyundai Assan sırasıyla ilk 10'a giren diğer şirketler oldu. İSO 500'ün üretimden satışlarında son 13 yılın en yüksek büyümesi görüldü. Satışlar yüzde 33,2'lik artışla 653 milyar TL'ye çıktı. İSO 500'ün ihracatı da ülkenin toplam ihracat artışını geçerek yüzde 17 büyüme ile 64,5 milyar dolara yükseldi. Sanayici esas faaliyet kârının yarısını finansman gideri olarak ödemeye devam etti. Borçlanmada öz kaynakların payı gerilerken, kısa vadeli borçların payı ise arttı.

İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan: "Bu sene 50'nci yılını kutladığımız İSO 500 araştırması, sanayimizin geçen yılın son çeyreğinden bu yana içine girdiği yatırım eğilimi ve motivasyonunun bir an önce realize edilmesi gerçeğini ortaya koydu. Finansal istikrarda bir sorun yaşanmadığı takdirde sanayimizin ülke ekonomisine katkılarının artarak devam edeceğine inanıyoruz."

Kim Korkar 100 Dolarlık Petrolden?

Dünya ekonomisi daha yüksek petrol fiyatlarını kaldıracak durumda

Petrolün varil fiyatı 2014'te 100 doların altına düştü ve o günden beri de bu psikolojik eşiğin altında kaldı. Bununla birlikte brent ham petrol son 12 ayda yüzde 46 değer kazandı ve kısa süre önce 80 doları zorlamaya başladı. Artışın bir kısmı dünya ekonomisindeki canlanmayla açıklanabilir. Uluslararası Para Fonu (IMF) bu yıl dünya ekonomisindeki büyümenin 2011'den bu yana en yüksek oran olan yüzde 3,9'a ulaşmasını bekliyor. Fakat endişe verici olan, arzın geçmiş yıllara göre daha sıkıntılı olması ve üretimdeki bir sorunun kuyudan çok hızlı şekilde pompaya kadar yansıyabilecek olması. Yüksek fiyatların farklı değişik aktörler üzerindeki etkilerine bakalım:

❶ DÜNYA EKONOMİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ NELER OLABİLİR?

Yüksek petrol fiyatları büyüme üzerinde frenleyici bir etki yaparken, küresel ekonominin petrole bağımlılığı da azalıyor. UBS Group AG'nin kısa süre önceki analizinde, dünya ekonomisinin 2007 yılındaki kadar Gayrisafi Yurt İçi Hasıla'yı yaratmak için yüzde 7 daha az petrole ihtiyaç olduğu ortaya çıktı. Tabii ki etkileri ülkeden ülkeye farklı olacak: ithal enerjiye bağımlı olanlar maliyetler arttıkça zorlanacak, ihracat yapanlar cephesinde ise devletin kasası dolacak.

❷ ABD'NİN İRAN İLE NÜKLEER ANLAŞMADAN ÇEKİLMESİNİN SONUÇLARI NE OLABİLİR?

Bir Bloomberg Economics modeline göre petrol fiyatları bu yıl, yarısı güçlü küresel talepten kaynaklanan yüzde 18'lik artış gösterdi. Artışın kalanı ise arz şokları olarak bilinen nedenden kaynaklanıyor. Analizlere göre, Trump'ın İran'a yeniden ambargo uygulama kararı nedeniyle günde yaklaşık 1 milyon

varil petrolün tehlikeye girecek olmasına rağmen dünyanın herhangi bir yerindeki üretim artışı sayesinde piyasa üzerindeki etkisi önemsiz olacak.

❸ YÜKSEK PETROL FİYATLARINDAN KİM KAZANÇLI ÇIKACAK?

Rusya ile yaptığı üretimi kısıtlama anlaşması fiyatların yukarı tırmanışının en önemli nedeni olan OPEC üyesi Suudi Arabistan, şüphesiz ki bu gelişmelerden en kazançlı çıkacak ülke. Petrol, 2016 yılında krallığın GSYİH'sinin beşte birini oluşturuyordu. Diğer kazançlı çıkanlar ise Nijerya ve Kolombiya gibi petrol ihracatının artıracağı gelirlerin sağlıksız kamu maliyesini güçlendireceği ve devlete ait petrol şirketlerinin yatırımlarını hızlandırmasına olanak sağlayacağı ülkeler olabilir.

❹ KİMLER ZARARLI ÇIKACAK?

Mısır, Hindistan, Türkiye ve Ukrayna gibi net petrol ithalatçısı ülkeler. Petrol için daha fazla ödeme yapacak olmaları, gelişmekte olan bu pazarların cari açıklarını daha da artırarak, yükselen Amerikan faiz oranlarının yabancı para çıkışını tetikleme riskine açık hale getirecek. Ilımlı büyüme ve endüstriyel faaliyetler göz önünde bulundurulduğunda Avrupa'nın da korunmasız olduğu açık.

Dünyanın en büyük petrol üreticiliği için Suudi Arabistan ve ABD ile çekişen Rusya da bütçe kuralları nedeniyle yabancı para alımı yapmak için pahalı rubleyle borçlanacağından fiyat artışlarından sürpriz şekilde olumsuz etkilenebilir

Ülkeyi saran ekonomik kriz nedeniyle görülen yatırım eksikliği ve teknik uzmanlık kaybı Venezuela'da petrol üretimini son 30 yılın en alt düzeyine çekti. Üretim daha da düşebilir: Trump yönetimi ülkede rejim değişikliği için petrol ambargosu uygulamayı tartışıyor. Bu esnada ConocoPhillips Co. da yeniden seçilen Cumhurbaşkanı Nicolás Maduro hükümeti tarafından kamulaştırılmış varlıklarına karşılık tazminat olarak Karayipler'deki depolarda bulunan Venezuela ham petrolüne el koymaya çalışıyor.

❺ FİYAT ARTIŞI AMERİKAN EKONOMİSİ İÇİN NE ANLAMA GELİYOR?

Yüksek petrol fiyatları artan kaya petrolü üretimi sayesinde Amerikan ekonomisi için eskisinden daha az risk teşkil ediyor. Ekonomistlerin geleneksel hesabına göre, petrolün varil fiyatındaki 10 dolarlık yükselme bir sonraki yıl GSYİH'yi yüzde 0,3 artırıyordu. Moody's Analytics Inc. baş ekonomisti Mark Zandi'ye göre bu oran şimdi yüzde 0,1. Yüksek petrol fiyatları nedeniyle üretim de artacağı için bu artış tümüyle ortadan kaybolacak. Faaliyetteki kuyu sayısından çıkarak Amerikan petrol sanayinin durumunu gösteren Baker Hughes endeksi, çoktandır üç yılın zirvesinde.

Diğer tahminciler ise o kadar umutlu değil. Oxford Economics Ltd. ABD Başkanı, Batı Teksas ham petrolünün fiyatının ortalama 70 dolar olması durumunda ABD büyümesinin 2017'nin sonlarındaki vergi indirimleri nedeniyle elde ettiği yüzde 0,7'lik ek büyümenin yarısını kaybedeceğini tahmin ediyor.
Daco her ne kadar işçilikte tasarruf sağlayan verimlilik artırıcı önlemlerle fiyatlarda daha fazla artışı önleyecek olsa bile Kuzey Dakota, Teksas ve Wyoming gibi petrol üreticisi şirketlerin artan sondaj faaliyetlerinden kazançlı çıkacağını söylüyor.

ABD'nin dört bir yanındaki daha yoksul aileler bundan daha zararlı çıkacak. Yoksullar vergi öncesi gelirlerinin yüzde 8'ini petrol için harcarken en zengin yüzde 20'lik kesimde ise bu oran yalnızca yüzde 1.

❻ YÜKSEK FİYATLI PETROL DAHA YÜKSEK ENFLASYONA NEDEN OLACAK MI?

Sorunun yanıtı genel olarak enerji maliyetlerinin ülkedeki tüketici fiyatları sepetindeki ağırlığına bağlı bulunuyor. RBC Capital Markets LLC'ye göre, örneğin Endonezya, Malezya ve Yeni Zelanda'da enerji maliyetlerinin sepette iki haneli payı var. Dünyanın en büyük petrol ithalatçısı Çin'de enflasyonda yukarıya doğru artış olabilir. Fiyatların 2017'de yüzde 1,6 oranında arttığı ülkede bu yıl şimdiden yüzde 2,3'lük artış bekleniyor.

Bloomberg'den Tom Orlik ve Justin Jimenez'e göre ABD'de enflasyona petrolden geçişkenlik eskisi kadar yüksek değil. Bunun nedenleri ise enerji sepetinde petrolün ağırlığının azalmasının yanı sıra ekonomide henüz bir miktar kullanılmamış kaynak bulunması.

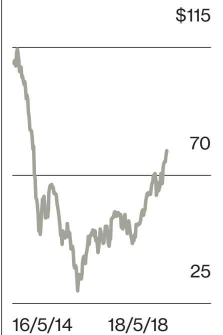
❼ YÜKSEK PETROL FİYATLARI MERKEZ BANKALARI İÇİN NE ANLAMA GELİYOR?

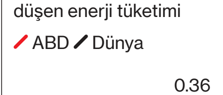
Eğer yüksek petrol fiyatları gerçekten enflasyonu artırıyorsa merkez bankacıların, Fed'in sıkılaştırmaya başladığı bir dönemde politikalarını değiştirmemek için bir nedenleri daha eksik olacak. Tahminciler, Hindistan Merkez Bankası'nın ülkenin en büyük ithal kaleminin daha da pahalılaşmasıyla birlikte faiz artırım programını devam ettireceğini düşünüyorlar.

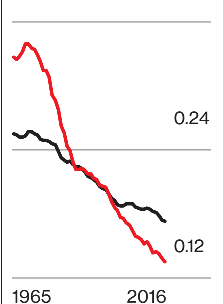
❽ YA PETROLÜN VARİL FİYATI 100 DOLARA ÇIKARSA?

Bunun etkisi, petrolün varil fiyatının tüm yıl boyunca 100 doların üzerinde seyrettiği 2011'deki gibi olmaz. Orlik ve Jimenez'e göre en önemli neden kaya petrolü: Kaya petrolü devrimi olmasaydı, 75 dolarlık fiyat esas alınarak yapılacak bir hesaplamada 100 dolarlık petrol 2020 yılının GSYİH'sinde yüzde 1,3'lük bir düşüşe neden olurdu. Kaya petrolüyle birlikte yalnızca yüzde 0,4 götürecek. ABD'nin tüm hızıyla büyüdüğü bir dönemde, dünyanın geri kalanının da çok sıkıntı çekmeyeceğini düşünüyorlar. *—Karl Lester M. Yap, Jessica Summers ve Dan Murtaugh'un katkılarıyla, Enda Curran, Rich Miller, ve Michelle Jamrisko*

"Yüksek petrol fiyatlarından Mısır, Hindistan, Türkiye ve Ukrayna gibi net petrol ithalatçısı ülkeler zararlı çıkacak"







VERİ: ULUSAL SAĞLIK İSTATİSTİKLERİ MERKEZİ, UBS, DÜNYA BANKASI, BP, BLOOMBERG TARAFINDAN DERLENDİ

Pahalı Petrolden Cari Açığa



17 Milyar Dolarlık Etki

● Petrol fiyatlarındaki artış TÜFE'ye 2,6 puanlık katkı yapıyor. Veriler petrol fiyatlarındaki yükselişten en fazla zarar görecek ülkelerin başında Türkiye'nin geldiğini gösteriyor

● Tuncay Turşucu*

Türkiye'nin enerji ithalatı geçen 2017 yılında 37 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Bu rakamın 2018 yılında 42 milyar dolar seviyesinin üzerinde oluşması bekleniyor. Türkiye'nin GSMH'nin (Gayrisafi Milli Hasıla) 850 milyar dolar olduğunu dikkate alırsak 2017 yılında enerji harcamaları toplam GSMH'nin yüzde 4,3'ünü oluşturmuş görünüyor. Bu rakamın bu yıl yüzde 5 seviyesine doğru yükselmesi bekleniyor.

Diğer yandan 2017 yılında gerçekleşen toplam 234 milyar dolarlık ithalatımızın yüzde 15,8'ini enerji ithalatı oluşturuyor. Bu oran 2016 yılında yüzde 13,6 seviyesindeydi. Bu oranın da 2018 yılında artması bekleniyor.

Görüldüğü gibi Türkiye enerjiye oldukça bağımlı bir ülke. Rakamlar bunu gösteriyor. Üstelik Türkiye'nin ekonomik yapısı gereği sürekli cari açık veren bir ülke olması bu duruma hassasiyet katıyor. 2017 yılında cari açık rakamı 47 milyar dolar seviyesinde oluşurken, enerji ithalatı 37 milyar dolar oldu. Cari açık 14 milyar dolar artarken bunun 10 milyar dolarlık kısmı enerji ithalatından geldi. Dolayısıyla enerji faturası yükseldikçe, cari açığımız üzerindeki olumsuz etkisi de artmaya devam edecek.

Petrol açısından incelersek, Türkiye 2017 yılında 25 milyon 766 bin ton ham petrol ithal etti. 2016 yılında ithal edilen petrol, 24 milyon 957 bin ton seviyesindeydi. Başka bir deyişle, yüzde 3,2'lik artış oldu. Bir varil petrolün 159 litre olduğunu düşünürsek, 2017 yılında 162 milyon varil petrol ithal etmişiz. 2017 yılında ortalama petrol fiyatlarının 54,8 dolar/varil olduğunu varsayarsak, petrol ithalatına ödediğimiz faturayı 8,9 milyar dolar olarak buluruz. Bu rakama doğalgaz, mineral yakıtlar, motorin ve türev ürünler gibi kalemleri de eklediğimizde enerji faturamız 2017 yılında 37 milyar dolar düzeyine ulaştı. Yani ham petrol ithalatı toplam enerji ithalatımızın içerisinde yüzde 24'lük bir pay aldı. Ancak petroldeki fiyat artışı mineral yakıt ve doğalgaz fiyatlarını da etkiliyor. Özellikle doğalgaz fiyatlarına etkisi uzun dönemde geçişkenlik şeklinde oluyor ve etkisi de uzun sürüyor.

Peki Petrol Fiyatları Ortalama 100 Dolar/Varil Olursa Ne Olur?

2018 yılında ortalama petrol fiyatlarının 66 dolar/varil seviyesinde olması bekleniyor. Ancak Mayıs ayı sonu itibarı ile ortalama petrol fiyatı 76 dolar/varil seviyesine ulaştı bile. Yılın sonunda ortalama fiyatın nerede oluşacağını göreceğiz. Ancak ortalama fiyatın 100 dolar/varil olacağı varsayımıyla hareket edersek, bu petrol maliyetinde yüzde 82'lik bir artışa karşılık gelir. Sadece varil petrole ödeyeceğimiz fatura 16 milyar 300 milyon dolar seviyesine çıkar. Toplam enerji ithalatımız ise 70-80 milyar dolar seviyelerine yükselebilir.

Cari Açığa Etkisi

Yapılan araştırmalara göre petrol fiyatlarındaki her 10 dolarlık yükseliş, cari açık üzerinde 4,5 milyar dolar artışa neden oluyor. Petrol fiyatlarının ortalama 100 dolar/varil olarak gerçekleşmesi durumunda 2017 yılına göre 45 dolar/varil düzeyinde bir artış oluşacak. Bunun cari açığa 20 milyar dolar düzeyinde ilave bir negatif etkisi olacak. Başka bir deyişle, böyle bir durumda sadece petrol kaynaklı olarak cari açığımız 67 milyar dolar seviyesine ulaşabilir. Bu cari açığın GSMH'ye oranının yüzde 7,8 seviyesine yükselmesi anlamına gelir. Bu oran riskli seviyede kabul edilmekle birlikte içeride yine TL üzerinde ciddi baskılar yaratabilir.

Elbette bunu net olarak ölçmek mümkün değil. Çünkü petrol fiyatlarında bu denli yükseliş ekonomide küçülmeye neden olabilir ve bu durum cari açık üzerinde aşağı yönde bir etki yaratır. Çünkü Türkiye ekonomisi büyüdükçe cari açığı büyüyen, küçülünce cari açığı küçülen bir ekonomi.

Ham petrol ithalatının toplam enerji ithalatında payı

%24

Enflasyona Etkisi

Yine yapılan araştırmalara göre petrol fiyatlarındaki yüzde 10 artış (azalış) TÜFE üzerinde 0,68 puan artışa (azalış) neden oluyor. Yüzde 82'lik bir artıştan bahsediyorsak, TÜFE üzerinde 5,6 puanlık bir etkiden söz ediyoruz demektir. Bu ciddi bir rakam. Üstelik cari açığın etkisiyle kurlarda oluşacak yükseliş de ekstra bir etki gösterebilir. USD/TRY kurundaki yüzde 10'luk yükselişler (düşüşler), TÜFE üzerinde 1,5 puan artışa (azalış) neden oluyor. Bunu da hesaba kattığımızda enflasyon üzerinde ciddi etkiler görebiliriz.

Ancak tabii ki yine bu gelişmeler ekonomide daralma yaratabilir ve talep düşüşü sonucunda enflasyonda aşağı yönlü baskılar da görebiliriz. Bu etkilerin karşısında petrol etkisinin birbirini ne derece nötrleştireceği önemli olur.

Sonuç olarak petrolün ortalama 100 dolar/varil olması demek, yılın ikinci yarısında 133 dolar/varil seviyelerini görmesi ve yılı bu seviyede kapatması ile mümkün olabilir. Zira petrolün 100 dolar/varil seviyesine yükselmesi, yukarıda saydığımız etkileri yaratmaz. Ortalama petrol fiyatı üzerinden bu etkiler görülür. Değindiğim gibi, Mayıs sonu itibarı ile ortalama Brent petrol fiyatı şimdilik 76 dolar/varil seviyesinde bulunuyor. Bu bile 2017 yılına göre yüzde 38 artışı ifade ediyor. Diğer bir ifadeyle, şimdiden cari açığa ilave 17 milyar dolar negatif katkı ve TÜFE'ye ise 2,6 puanlık yukarı yönlü katkı yaratmış durumda. Ancak rakamlardan görüldüğü gibi, petrol fiyatlarındaki yükselişten en fazla zarar görecek ülkelerin başında Türkiye geliyor. Ⓑ

*İNTEGRAL MENKUL DEĞERLER YATIRIM ARAŞTIRMA DİREKTÖRÜ



Tekfen'in Alanar'ı Mevsimselliği Bitiriyor

● Türkiye'nin en önemli meyve ihracatçılarından Alanar, Hindistan ve başka önemli tarım ülkelerinde üretimle 12 ay ihracat yapar hale geliyor

Türkiye'de çiftçinin doğru tarımsal üretim için ihtiyaç duyduğu bitki besini, tohum, fide ve fidan gibi temel girdilerini karşılayan Tekfen, tarımsal üretim alanına da girmeye karar vermiş. Hemen ardından, gübre üretimi dışındaki tarımsal faaliyetler geçtiğimiz yılın Ağustos ayında kurulan Tekfen Tarımsal Araştırma, Pazarlama ve Üretim A.Ş. (Tekfen Tarım) adlı şirketin çatısı altında toplanmış.

Tekfen Tarım, 2018'in ilk aylarında da Türkiye'nin en büyük ve kaliteli meyve üreticilerinden Alanar Meyve ile kardeş şirketi Alara Fidan'ın yüzde 90'ını 49,6 milyon TL bedelle satın almış. "Kiraz Kralı" olarak bilinen ve Türkiye'de meyvecilik sektörünün duayenlerinden olan kurucu Yavuz Taner de geri kalan yüzde 10 hissesiyle hissedar olarak kalmış ve bilgi-birikimini Tekfen çatısı altında Türk tarım sektörüne aktarmaya devam ediyormuş.

Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Gigin hedeflerini, "sert çekirdekli meyvede fide, fidan, üretim ve pazarlama aşamalarında faaliyet gösterecek global ayak izine sahip bir şirket yaratmak" olarak özetliyor. Çıta bu denli yükseğe konunca da tarımsal üretim alanında lider bir markayı bünyeye katmak en isabetli karar.

Satın alınan şirketlerden Alara Fidan ise Alanar Meyve'nin bahçelerinde kullanılacak fidanları yetiştirmenin yanı sıra fidan ticareti de yapıyor. Murat Gigin, cirosunun yüzde 90'ı ihracat kaynaklı olan Alanar'a Toros Tarım'ın Adana'daki Agripark doku kültürü laboratuvarlarında kiraz fidanları ürettiklerini belirterek tanışıklıklarının yıllara dayandığını da dile getiriyor.

Şirketin ürün yelpazesinde ağırlıklı olarak kiraz, incir, nar ve kayısı yer almakla birlikte elma, erik, Trabzon hurması, kestane, şeftali ve nektarın de bulunuyor.

Gigin, halen 750 dekarlık bölümü kiralık olmak üzere toplam 4 bin 700 dekarlık arazide üretim yaptıklarını belirterek, "Yatırım planımızda mevcut plantasyonlarımızı önümüzdeki dört sene içinde üçe, dörde katlamak var" diyor. Ancak ilk etapta

Bloomberg Businessweek Türkiye
3 Haziran 2018
Editör Ruhi Sanyer

iki yıl içinde 10 bin dekarlık büyüklüğe ulaşmayı hedeflediklerini anlatıyor. Yaklaşık 6 bin dekarlık ek araziyle Manisa ve Aydın civarında alternatif su kaynaklarına erişilebilecek, klimatik özellikleri ve verileri bilinen, tecrübe edilen parametrelere göre bulunan lokasyonlarda olacak.

Alanar bu yıl 28 milyon dolar değeri olan 12 bin 500 ton meyve ihraç etmeyi hedefliyor. 15 Mayıs'ta başlayan kiraz hasadından elde edilen ürünün Almanya ve İngiltere'ye TIR'larla, Singapur ve Hong Kong'a da havayoluyla gönderilmesine başlanmış bile. Geçtiğimiz yıllarda ihracatın yaklaşık yüzde 80'i başta Almanya ve İngiltere olmak üzere Avrupa kıtasına gerçekleşmiş. Uzak Doğu ülkelerinin ihracattaki payı şimdilik yüzde 10. Ancak Uzak Doğu pazarına yapılan satışların payının, hava kargo ihracatı gibi lojistik çözümler ve Çin'deki karantina sorununun çözümü sayesinde, seneler içinde yüzde 50 seviyesine çıkarılması hedefleniyormuş.

Murat Gigin, 12 bin 500 tonluk hedeflerini dört yıl içinde 50 bin tona çıkartmayı planladıklarını belirtmekle birlikte, tesis kurma ve satın almada istedikleri kadar hızlanamadıkları için bu sürenin beş yıla uzayabileceğini ifade ediyor.

Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Gigin, yetiştirdikleri ve satın aldıkları ürünün büyük kısmını ihraç edeceklerini belirterek, "İhracatın payı yine yüzde 90 olmaya devam edecek" diyor. Alanar, ürünün yüzde 65-70'lik bölümünü anlaşmalı çiftçilerden satın alıp, kalanını da kiraladığı ya da satın aldığı arazilerde yetiştirecek. Bu stratejinin altında yatan nedeni de şöyle anlatıyor Gigin: "Çünkü satın alarak hacmi ihracat kalitesinde daha fazla artırabiliyorsunuz, ama üretimde belli bir hızla gelebiliyorsunuz. Fakat üretimde olmazsanız o ticareti yapmanıza da imkan vermiyorlar yurt dışında. Çünkü herkes üretici kimliğinizi görmek, üreticiye yakın olmak ve dokunmak istiyor. Biz ancak üretimle gelebiliriz o noktaya. Üretim de zaten istediğimiz, arzu ettiğimiz bir iş."

Tekfen Tarım Genel Müdürü Emrah İnce de herkes için asgari standart olması gereken ihracat kalitesini tutturmak amacıyla yüksek kalitede üretime ve ticarete yöneldiklerini belirtiyor. Alanar, yeni dönemde de kurucusu Yavuz Taner'in üretim ve pazarlama stratejisini izlemeye devam edecek. Murat Gigin bu stratejiyi şöyle anlatıyor: "Yavuz Bey bu sektöre hakikaten büyük bir hizmet vermiş. Çok da doğru bir yerden başlamış. Önce müşteriyi tespit ediyor, sonra 'Müşteri ne ister?' sorusunun cevabına göre meyve fidanını çoğu zaman da royalty ödeyerek getirtiyor. O ürünü üretecek fidanla yola çıkılıyor. Dolayısıyla adrese teslim bir üretim oluyor bu."

Adrese teslim üretim de pazarda müşteri arama derdini bitiriyor. Dünyada meyve ve sebze üretiminde mevsimsellik kalkmak üzere. Vizyoner şirketleri, bu değişikliğe uyum gösterebilmek ve devre dışı kalmamak için de üretim nehirlerinin başında konumlanma peşindeler. Murat Gigin de bu gelişimi şu sözlerle özetliyor: "Türkiye'nin değişik bölgelerinde tarım yapılıyor. Biz burada bir platform oluşturmaya gayret ediyoruz. Vizyonumuz o. Türkiye'de üretim mevsimi ve mevsimin getirdiği kısıtlar belli. Ama dünyada üretimin mevsimselliği kalkmak üzere."

Bu vizyon doğrultusunda mevsimselliği kaldırmak üzere önemli bir tarım ülkesi olan Hindistan'da ilk inceleme yapılmış. Bu ay Özbekistan'ı inceleyeceklerini belirten Murat Gigin, "Sonra Türkiye, Afrika ve Güney Amerika'yı inceleyeceğiz" diyor. Hedef, bütün iklim kuşaklarında Tekfen Tarım'ın fidelerinden, fidanlarından ürün elde edip pazara mevsim dışında da vermek. Sonuçlara göre, pek de uzak olmayan bir gelecekte Türkiye dışında da üretilen meyvelerin Tekfen Tarım kanalıyla hemen hemen her mevsim dünya pazarlarına çıktığını görmek sürpriz olmayacak. Gigin, bu stratejinin sert çekirdekli meyvede global ayak izi olan ve pazarlama becerisine sahip bir şirket yaratma hedeflerinin gerçekleşmesine büyük katkıda bulunacağını söylüyor ve ekliyor: "Alanar bunun bir başlangıç nüvesi."

Tekfen Tarım Genel Müdürü Emrah İnce, Türkiye dışında da hem üretim hem ticaret modelinin uygulanabileceğini belirtiyor ve "Güney ve kuzey yarımküre entegrasyonunu yaparak 365 gün Alanar fikrini hayata geçirmek istiyoruz" diyor.

İnce, incir üretimi için gittikleri Hindistan'ın Haydarabat şehrinde olumlu görüşmeler yaptıklarını söylüyor ve karşı tarafın 9-15 Haziran arası daha somut adımlar atmak için geleceğini anlatıyor. "İncir'de 365 gün bir proje düşünüyoruz" diyor İnce.

Üretimde mevsimselliği kaldırmaya yönelik faaliyetlere başlamalarında, ihracat yaptıkları ancak dünyadaki üreticilerden 12 ay meyve satın alan dev İngiliz ve Alman süpermarket zincirlerinin istekleri de etkili olmuş. Genel Müdür Emrah İnce, "Güçlü olduğumuz ürünlerde işi 12 aya yayma fikri onlardan geldi. Mesela incir 12 ay olur, kirazı ne yaparsanız yapın olmuyor. 10 ayda kalıyor. Narda oluyor, ona da bakıyoruz Hindistan'da. Bu yönden iyi ve üretimi yüksek bir tarım ülkesi" diyor.

Bu arada, Alman süpermarketlerinin Türk sebzesi talepleriyle yakın gelecekte yeni bir iş alanının ortaya çıkacağını müjdeliyor. İnce bu taleplerden yola çıkarak, "Sebze, olmazsa olmaz bir iş olarak gelecek yanımıza" diyor. 50 bin tonluk ihracat hedefine ulaşabilmek için iki sene içinde Bursa, Malatya ve Manisa'da 200 milyon TL'lik yatırımla son derece modern üç paketleme tesisi kuracaklarını anlatıyor Gigin.

Hem Gigin'in hem de İnce'nin temennisi yedi yıl içinde tarımsal faaliyetlerde (gübre üretimi hariç) 1 milyar dolarlık bir ciroya ulaşmak. Halen 250 milyon TL olan ciroyu bu düzeye ulaştırmak için de önümüzdeki yıllarda sadece Türkiye'de 300 milyon TL'lik arazi yatırımı planladıklarını söylerken, yurt dışında da şirket alım fırsatlarını değerlendireceklerini belirtiyorlar. —*Ruhi Sanyer*

SÖZÜN ÖZÜ Tekfen Tarım, Alanar ile sert çekirdekli meyvede global ayak izi olan ve pazarlama becerisine sahip bir şirket yaratmayı hedefliyor.


▲ Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Gigin

Yeni Bir Dizel mi? O da Nerden Çıktı?

● Dünya dizeli terk etmeye çalışırken Bosch yeni nesil teknolojisiyle dizel motorları bir süre daha oyunda tutacak gibi

Hiç kuşkusuz otomotiv sanayiinde, otomobilin icadından bu yana gerçekleşen en büyük dönüşüm yaşanıyor. İçten yanmalı motorlar yerini elektrikli otomobillere bırakmaya hazırlanırken, otomobil üreticileri ürettikleri her araçta otonom sürüşe selam çakan yeni bir teknolojiyi daha araca ekliyor. Pek çok marka, geliştirdiği her modelin bir de elektrikli versiyonunu üretiyor. Üstelik bunu yapan sadece otomobil üreticileri de değil. Arama motoru Google, Apple ya da Amazon gibi teknoloji şirketleri de elektrikli araç ve otonom sürüş için birbiriyle ve otomobil üreticileri ile yarışıyor. Diğer yandan başta Avrupa'dakiler olmak üzere gelişmiş ülkeler, içten yanmalı motorları kullanımdan kaldırma planları yapıyor. Öncelikle dizelin, ardından da benzinli araçların yerini elektrikli araçlara bırakmak için çalışmalar başlamış durumda. Ancak geçtiğimiz ay Almanya'nın Renning şehrinde dünyanın en büyük otomobil parça üreticisi olan Bosch'un yıllık değerlendirme toplantısında bir konuşma yapan Bosch CEO'su Dr. Volkmar Denner, "Dizel, geleceğin mobilitesinin ayrılmaz bir parçası olmaya devam edecek" diyerek akıntının tersine doğru yüzeceklerini açıkladı ve şirketin geliştirdiği yeni nesil dizel motoru tanıttı.

Beyaz eşyadan iklimlendirme teknolojilerine kadar pek çok alanda faaliyet gösteren Bosch aynı zamanda dünyanın en büyük otomobil yedek parça üreticisi konumunda. Bugün hemen hemen tüm otomobil markalarının içinde Bosch'a ait bir parça bulunuyor. En önemli iş alanlarından biri olan mobilitede şirket bisikletten kamyona kadar her taşıt için teknoloji geliştiriyor. Kuşkusuz böyle bir şirketin otomotiv dünyasındaki dönüşüme kayıtsız kalması düşünülemez. Bosch Türkiye ve Orta Doğu Başkanı Steven Young, "100 yılı aşkın bir zamandır otomotiv sektörünün geleceğini şekillendiriyoruz" diyor ve devam ediyor: "Mobilite çözümleri toplam cironun yüzde 60'ını oluşturuyor. Vizyonumuz emisyonsuz, kazasız, stressiz bir mobilite. Araç elektrifikasyonu, otonom sürüş ve bağlanabilirlilik olarak üç alanda çalışıyoruz. İki tekerleklilerden kamyona kadar çözüm oluşturuyoruz."

Bosch otonom sürüşten elektrikli araçlara kadar sektördeki dönüşümün her alanında yeni teknolojiler geliştiriyor ve satıyor. Örneğin dünyanın en büyük elektrikli araç pazarına sahip olan Çin'de lider konumunda. Şirket, elektrikli araçlara 2010 yılından bu yana yatırım yapıyor ve Ar-Ge çalışmalarını sürdürüyor. Bosch elektrikli otomobillerde 2017 yılı için yaklaşık 20 adet büyük sipariş aldı ve bu siparişlerin toplam büyüklüğü yaklaşık 4 milyar euro tutuyor. Yani şirket elektrifikasyon konusunda oldukça faal ve bu alandan para kazanıyor. Ancak Bosch elektrikli araçların yaygınlık kazanması için, başta hızlı şarj ve akü teknolojilerinde zamana ▶



▲Bosch Türkiye ve Orta Doğu Başkanı Steven Young



◀ ihtiyaç duyulduğunu düşünüyor. Steven Young, "Elektro-mobilite yaygınlaşana kadar dizel şehir trafiğinde yerini korumaya devam edecek" diyor.

Bu düşünce ile hareket eden Bosch önce Almanya'da, geçtiğimiz hafta da Türkiye'de yeni nesil dizel motorunu tanıttı. Çevreci özellikleri ile öne çıkan motorla Bosch mühendisleri NOx (azot oksit) emisyonlarını önemli ölçüde düşürdü. Şirket, laboratuvarlarda değil gerçek yol ve hava koşullarında yaptığı ölçümlemelerde, emisyonları 2020 yılında Avrupa'da yürürlüğe girecek olan yasal sınırların çok altına çekmeyi başardı. 2020 yılında gelecek olan standardizasyon ile birlikte araçların kilometre başına 120 miligram azot oksit salınımına izin veriliyor. Ancak geliştirilen yeni nesil motorla birlikte Bosch, bu miktarı 13 miligrama, yani neredeyse yasal sınırın 10'da 1'ine çekmeyi başardığını söylüyor.

Peki şirket, değerleri aşağıya çekmeyi nasıl başardı? Steven Young, "Katalizörün içindeki sıcaklığı her zaman 200 derece ve üzerinde tutarak azot oksit dönüşümünü daha sağlıklı hale getirdik" diyor. Dizel motorlarda ideal sıcaklığa ulaşılana kadar emisyonun arttığı biliniyor. Bu nedenle soğuk havalarda motor ısınıncaya kadar kadar emisyon değerleri hayli yükselebiliyor. Diğer taraftan yolun eğimi ve sürücünün kullanım tarzı da emisyonda önemli bir belirleyici konumunda. Yeni geliştirilen motorda ise hava sıcaklığı, yol durumu veya sürüş agresifliğine bakılmadan katalizör milisaniyeler içerisinde 200 dereceye çıkıyor ve minimum NOx emisyon değeri elde ediliyor.

Kuşkusuz bu teknoloji dünyada ve özellikle Türkiye gibi gelişmiş dizel pazarlarında kendine önemli bir yer edinebilir. Bilindiği üzere Türkiye otomobil pazarının yüzde 60'ını dizel motorlu araçlar oluşturuyor. Her ne kadar dünya bunun tam tersi yönünde hareket etmeye çalışsa da içten yanmalı motorlar ve özellikle de dizel, Türkiye gibi akaryakıt fiyatlarının yüksek olduğu pazarlarda ilgi görmeye devam edecek. Steven Young, "Elektrikli araçlarda menzil akü teknolojileri için yedi-sekiz sene var. 2010 yılından bu yana elektrikli araçlar için çalışıyoruz. Hibrit, dizel ve benzinli motorlar üzerinde de çalışmalarımız var. En azından biz şirket olarak sorumluluğumuzu yerine getirdik. Eğer sorun çevreyse, buyurun size çevreci bir motor. Biz bunu sunarız, üretici veya kullanıcılar kararını verir" diyor.

Kuşkusuz üretim tarafında bu kadar çeşitliliğe sahip olabilmesi için Bosch'un Ar-Ge'ye önemli bir meblağ ayırması gerekiyor. Dünyanın önde gelen teknoloji firmalarından olan Bosch, 2017 yılında 78,1 milyar euro satış geliri elde etti ki bu bir önceki yıla göre yüzde 6,8 artış olduğu anlamına geliyor. Şirket, 2017 yılında Ar-Ge'ye ayırdığı payı yüzde 9 arttırarak 7,3 milyar euroya çıkardı. Bu rakam global cironun yüzde 9,3'üne denk geliyor. Şirketin Türkiye ayağı da benzer bir yapıya sahip. Bosch'un Bursa, Manisa ve Tekirdağ'da dört Ar-Ge merkezi bulunuyor. 2017'de Türkiye'de yapılan toplam Ar-Ge yatırımı yaklaşık 200 milyon TL oldu. Türkiye'de 700 Ar-Ge çalışanı bulunan şirket, Asya ve Avrupa'daki önde gelen otomotiv üreticileri için, güç aktarma çözümleri alanındaki geliştirme projelerini Türkiye'deki Ar-Ge merkezlerinde yürütüyor. Örneğin, geçtiğimiz yıl benzin enjektörleri konusunda 150'den fazla uluslararası proje yürütüldü.



Şirket, Türkiye'de faaliyet gösterdiği iş kollarında Almanya'daki merkezine benzer bir büyüme sergiliyor. Bosch Türkiye'nin cirosu, 2017'de yüzde 32 artarak 15,5 milyar TL'ye ulaştı. İç satışlar da aynı oranda yükselerek 6,5 milyar TL'ye yükseldi. İhracat ise 9 milyar TL oldu. 40'tan fazla ülkeye ihracat yapan Bosch Türkiye, önemli ihracatçılar arasında yer alıyor. Türkiye'de 2017'de 700 milyon TL tutarında yatırım yapan şirketin çalışan sayısı yüzde 9 artış göstererek 18 bin 240 kişiye ulaştı.

Manisa'daki fabrikada Türkiye ve uluslararası pazarlar için duvar tipi kombi üreten Bosch Termoteknoloji, geçen yıl 800 bin adetle kendi üretim rekorunu aştı. Bosch Rexroth Bursa Fabrikası yeni nesil hidrolik pompa üretimini artırmaya devam etti. Bosch Fren Sistemleri Fabrikası geçen yıl üretim kapasitesiyle iç pazardaki talebinin yarısından fazlasını karşıladı. Bosch Elektrikli El Aletleri, Türkiye'de boyut ve şekil olarak pazarda bulunan tüm tornavidalardan dört misli güçlü olan 'akıllı tornavida' Bosch GO'nun lansmanını gerçekleştirdi. Bosch Car Service istasyonlarının sayısı Türkiye genelindeki 56 şehirde 185'e ulaştı. Bosch Bina Teknolojileri, Adana Şehir Hastanesi'nde akıllı bina çözümleriyle güvenlik ve iletişim kolaylığı sağlıyor.

Şirket teknoloji üretmek kadar teknolojiyi kullanma konusunda da etkin. Dijital dönüşüm konusunda kendi teknolojisini üretmenin yanı sıra teknolojiyi transfer de ediyor. Steven Young, "Geleceğin fabrikalarındaki başarının üç temel taşı insanlar, makineler ve veriler... Bursa ve Manisa'daki fabrikalarımız da dahil olmak üzere Sanayi 4.0 alanında global çapta büyük gelişmeler kaydediyoruz" diyor. Şirketin Bursa'daki fabrikasında iki yıldır 7 bin 500 kişiyle birlikte üç adet de robot çalışıyor. Bu otonom robotlar lojistikten sorumlu ve üretimde gereken parçaları ulaştırılması gereken noktalara taşıyor. Young, her bir robotun her gün 600 metrelik tur attığı ve bugüne dek toplam 12 bin kilometreden fazla yol kat ettiği bilgisini veriyor. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Teknoloji üreticisi Bosch otomotiv alanında elektirifikasyondan otonoma yeni nesil teknolojiler üzerine çalışırken dizel motor gibi konvansiyonel teknolojileri de ihmal etmiyor.

Türkiye Konut Satışında Lider, Ev Sahipliğinde Sonuncu

● Türkiye ev sahipliği oranında yüzde 60,4 ile çok sayıda ülkenin gerisinde kaldı

Türkiye, 2017'de ev satışında sadece kendi rekorunu tazelemedi, Avrupa'da da yine lider oldu. İkinci sırada yer alan İngiltere'ye 600 bin adetlik hatırı sayılır bir fark attı. Ancak ev sahipliği oranında Avrupa'da sondan dördüncü sırada kaldı. Geçtiği ülkeler İsviçre, Almanya ve Avusturya. Gelir adaleti açısından bakıldığında ise aslında Avrupa'da sonuncu oldu.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması'na göre Türkiye'de 2006'daki ev sahipliği oranı yüzde 55 seviyelerindeydi. Yaklaşık 10 milyon aile kendi evinde oturuyordu. TÜİK'in araştırmasına göre hane halkı sayısı halihazırda 22 milyonu aşmış durumda. Bu hanelerin 13 milyonunda ev sahipleri oturuyor. Ancak yine TÜİK'e göre 2006'dan bu yana satılan toplam konut adedinin 10 milyonu aştığı görülüyor. Konut satış adedi her sene rekor kırarken, ev sahipliği oranının düşük bir ivmeyle tırmanması ve kendi evinde oturan aile sayısının 3 milyon artması iki gerçeği gözler önüne seriyor: Bunların ilki, Türkiye'nin gayrimenkul platformu GYODER'in araştırma ve stratejik planlama şirketi Akademetre işbirliği ile hazırladığı Potansiyel Konut Alıcısı Büyüteç Altında-İstanbul Raporu'nda dikkat çekildiği üzere, Türkiye'de ev satın alan kitlenin yüzde 65'i hâlihazırda ev sahibi. Bu kişiler ikinci ve üçüncü evlerini alıyorlar. Ülkealan Yapı Endüstrisi A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Tolga Ülkealan da bu durumu kendi projelerindeki satış eğilimi üzerinden örneklendiriyor: "Satışlarımızın yüzde 55-60'ı yatırım amaçlı oluyor."

İkincisi ise adaletsiz gelir dağılımı olan ülkelerde kirada oturanların yoksullaşması. Nitekim Türkiye'de yaklaşık 9 milyon hanede yaşayan kiracıların önemli bir kısmı ev alabilecek durumda değil. İNDER Başkanı Nazmi Durbakayım'ın, *Bloomberg Businessweek Türkiye* ile paylaştığı çalışmaya göre nüfusun yüzde 65'i, başka bir deyişle hane halkı ortalaması gerçeğini de dikkate alırsak 14,8 milyon kişi, konut alabilecek kadar para kazanmıyor. Alt ve orta gelir seviyesinde hayatlarını devam ettiriyorlar. Kendi konutunun hayalini kuranların eline ise 6 bin TL geçiyor. Genelde eşlerden ikisinin de çalıştığı ve sayıları 4 milyon civarında olan bu aileler ise ayda 2 bin 500 TL taksitle ev alabilecek durumdalar. Alabilecekleri konutun metrekare fiyatının ise 3 bin 500 TL civarında olması gerekiyor. İNDER Başkanı Nazmi Durbakayım, "Bunun için de arsa metrekare maliyetinin 500 TL civarında olması gerekiyor. Bu da ancak şehir merkezlerinden uzakta pilot şehirlerle mümkün; yani aslında bu hayalden ibaret değil. Devlet vergi muafiyetleri getirirse, özel sektör ile birlikte ekolojik dengeyi bozmaksızın, tarımsal alan olmayan yerlerde pilot şehirler oluşturulabilir. Ancak burada özellikle kamuya çok iş düşüyor tabii" diyor. Uzun vadede bu plan işe yarayabilir. Ancak kısa vadede yoksullaşmanın devam edeceği bir gerçek. Nitekim Credit Suisse'nin her yıl yayınladığı gelir adaletsizliği raporuna göre "en zengin yüzde 10'luk kesimin toplam ülke servetinden aldığı pay" listesinde zirvede Rusya ve Türkiye var. Aslında iki ülkenin kişi başı milli geliri birbirine oldukça yakın. Tablonun hüzünlü yanı ise Rusya'daki adaletsizliğe rağmen ev sahipliği oranının yüzde 90 olması; yani neredeyse herkesin bir evi var. Türkiye'de ise bu oran yüzde 60.

Yandex'in araştırmasına göre İstanbul'da her sene evden işe ve işten eve gidiş süreleri yüzde 8-10 civarında uzuyor. İnsanların hatırı sayılır bir kısmının günde iki saatin üzerinde vaktini trafikte harcadığına dikkat çeken Nazmi Durbakayım, pilot şehirler ile bunun da önüne geçileceğini kaydetti.

Yapı Ruhsatları Düşüşte

Konut sektörü, inşaat sektörü üretiminden yüzde 60'a yakın pay alıyor. Konut sektöründe son dönemde görülen durgunluğun etkisiyle yapı ruhsatlarında da azalma dikkat çekiyor. Nitekim TÜİK verilerine göre, belediyeler tarafından yapı ruhsatı verilen daire sayısı 2018 yılının ilk çeyreğinde önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 41,9 azaldı. Daire sayılarına göre en fazla yapı ruhsatı alınan il 19 bin 114 adet ile İstanbul olurken, bu ili sırasıyla Kocaeli (7 bin 199) ve İzmir (7 bin 96) izledi. Bu dönemde yapı kullanma izin belgesi verilen daire sayısı ise yıllık bazda yüzde 2,4 arttı. Konut sektörüne benzer şekilde 2018'in ilk çeyreğinde yapı ruhsatı verilen ofis sayısındaki yüzde 56,6'lık sert düşüş, piyasadaki yüksek ofis stokuna bağlı olarak yeni inşaat projelerinin azaldığına işaret ediyor. Ruhsatlar ve kullanım izinleri arasındaki farkın, önümüzdeki dönemde gerek azalan üretim iştahı, gerekse özel sektör ve kamu sektörü aracılığıyla konut satışlarını canlandırmaya yönelik önlemler paralelinde bir miktar dengelenmesi bekleniyor. *—Arif Bayraktar*

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye'de konut satışları artış gösteriyor olsa da, ev sahipliği oranı benzer ülkelere göre daha düşük kalıyor.

Ülkelere göre ev sahipliği oranı

Romanya	%96,9
Singapur	%90,7
Litvanya	%90,3
Çin	%90
Hırvatistan	%90
Makedonya	%90
Slovakya	%89,5
Rusya	%87,3
Macaristan	%85,3
Nepal	%85,26
Polonya	%83,4
Bulgaristan	%82,9
Norveç	%82,7
Sırbistan	%82,4
İzlanda	%78,7
Çek Cumhuriyeti	%78,2
İspanya	%77,8
Portekiz	%75,2
Slovenya	%75,1
Yunanistan	%73,9
Lüksemburg	%73,9
İtalya	%72,3
Finlandiya	%71,4
Belçika	%71,3
İrlanda	%69,8
AB Ortalaması	%69,2
Hollanda	%69
Kanada	%66,5
İsveç	%65,2
Avustralya	%65
Fransa	%64,9
Avrupa Ort.	%66,4
Yeni Zelanda	%64,8
Amerika	%64,2
İngiltere	%63,4
Danimarka	%62,4
Japonya	%61,7
Türkiye	%60,4
Güney Kore	%56,8
Avusturya	%55
Almanya	%51,7
Hong Kong	%51,7
İsviçre	%42,5

Kaynak: Statista

Danone Yatırımda Hız Kesmiyor

● Danone gelecek üç yılda üretimini iki buçuk kat artıracak

Son 12 yılını Danone'de geçiren Emre Kaşıkçı, Bağımsız Devletler Topluluğu, Rusya (BDT) İş Geliştirme Bölgesi Pazarlama Müdürü, Rusya ve BDT Bölgesi Çocuk ve Bağışıklık Kategorileri Pazarlama Müdürü, Danone Global Merkez Ofis'te Çocuk Kategorisi Global Pazarlama Müdürü ve ardından Danone Sütlü Ürünler Avustralya Satış ve Pazarlama Direktörü olarak çalıştı. Ama Emre Kaşıkçı için belki de en stratejik görev, yaklaşık bir yılı bulan Danone Türkiye Sütlü Ürünler Genel Müdürlüğü olacak. Zira Türkiye, şirketin büyüme performansından memnun olduğu ve son ciddi yatırımlarını yaptığı ülke. Üstelik Danone bu yatırımlarını sürdürmek ve her geçen yıl rekabetin arttığı Türkiye'de, pazar liderliğini korumak ve mümkün olduğunca artırmak istiyor. Üstelik ekonomik belirsizlik ortamının arttığı bu dönemde.

Danone ürünleri 130 civarında ülkede satılıyor. Geçtiğimiz yıl yaklaşık 22 milyar euro cirosu bulunan şirketin yine küresel ölçekte 100 bin çalışanı var. Danone'nin faaliyetleri dört iş kaleminden oluşuyor: Birincisi Emre Kaşıkçı'nın da Türkiye'deki operasyonlarında sorumlu olduğu sütlü ürünler. Diğer iş kalemleri ise su, anne-bebek beslenme ürünleri ve medikal beslenme ürünleri. Danone ürünlerinin bulunduğu 130 ülkenin bazılarında bu dört ürün kalemi bulunuyor ki Türkiye de bu ülkelerden biri. Şirketin Türkiye cirosu ise toplamda 400 milyon euro civarında ve bu dört ürün kalemi de hemen hemen eşit cirolara sahip. Ayrıca 100'er milyon euroluk iş hacimleri bulunuyor. Türkiye, Danone'nin küresel operasyonlarında en hızlı büyüyen pazarlarından biri. "Dört iş kolumuzun da büyüme hızı Danone'nin küresel operasyonlarında hep ilk beş içinde yer alıyor" diyor Emre Kaşıkçı ve ekliyor: "Kârlılıkta orta sıralarda yer alsak da orta büyüme hızımız hep üst sıralarda."

Şüphesiz bunda Türkiye pazarının büyüme performansı da etkili oluyor. Türkiye atıştırmalık pazarının toplam büyüklüğü 13 milyar lirayı buluyor ve her yıl da gösterdiği büyüme dikkat çekiyor. Bu pazarda Danone'nin sütlü ürünler kaleminin de yer aldığı sütlü atıştırmalıklar pazarının büyüklüğü ise 1,2 milyar lira seviyesinde. Yani toplam atıştırmalık pazarının yaklaşık yüzde 10'unu sütlü atıştırmalıklar oluşturuyor. Bu pazarın büyümesi ise



son yıllarda ciddi bir ivme kazandı. "Son üç yılda sütlü atıştırmalık pazarının üç kat büyüdüğünü görüyoruz. Oysa bu oran bütün atıştırmalık pazarı için yüzde 50 seviyesinde." Şüphesiz bu büyümede tüketicilerin sağlıklı beslenme kaygısının artmasının da payı var. Atıştırmalık ürünlerin genel olarak kalorisi yüksek ve bu özelliği sağlıklı beslenme kaygısı duyan bazı tüketicilerin atıştırmalık ürünlerden uzaklaşmasına neden oluyor. Tabii bu noktada sütlü ürünler tüketici tarafından daha sağlıklı görüldüğü için bazı tüketicilerin bu yöne kayması dikkat çekiyor. Danone ve pazardaki diğer rakipleri de bunu iyi değerlendirmiş gibi görünüyor. Aslında pazara ilk çıktığı günden beri çocuk odaklı büyüyen sütlü atıştırmalıklar artık yetişkinler için de bir alternatif oluyor. Öyle ki geçtiğimiz yıl Danone'nin yetişkinlere yönelik sütlü atıştırmalıklarının cirosu yüzde 40 büyümüş. Bu noktada şirket yeni ürünler lanse





ederek yetişkin pazarında daha çok pay almayı planlıyor. Danone'nin Türkiye sütlü atıştırmalıklar pazarında yüzde 24 ile pazar lideri olduğunu belirtiyor Emre Kaşıkçı ve devam ediyor: " Rekabetin şekli son beş-altı yılda ciddi anlamda değişti. Birkaç şirket rekabet ederken şimdi çok daha fazla sayıda şirketin rekabet içinde olduğunu görüyoruz. Ana hedefimiz pazarı büyüterek bu 25'ler seviyesini korumak."

Atıştırmalık pazarı, özellikle de sütlü atıştırmalıklar tarafı hâlâ büyümeye açık bir alan. Öyle ki kabaca 21 milyon haneden oluşan Türkiye'de sütlü atıştırmalıkların girdiği hane sayısı 8-10 milyon civarında. Yeni tüketiciler ve mevcutların satın alma frekansları artırılarak pazar büyüyebilir. Tabii burada en temel pazarlama stratejisiyle doğru ürünü, doğru fiyat ve tüketiciyle buluşturmak şart. Türkiye'de dolaplı satış noktası yaklaşık 160 bin ve bunun 80 bininde Danone bulunuyor. "81 ilin her yerine ulaşmak gibi bir hedefimiz yok. Marjinal faydayı en iyi şekilde sağladığımız bir dağıtım kanalımız bulunuyor" diyor Emre Kaşıkçı ve devam ediyor: "Altı markada 160 çeşit ürünümüz bulunuyor ve bu markalardan sadece biri çocuklara odaklanıyor. Yeni ürünlerle büyüyen pazardaki payımızı artıracağız."

Danone'nin Türkiye'de Lüleburgaz'da bir üretim tesisi bulunuyor. Burada günlük olarak yaklaşık 100 ton süt işleniyor. Tabii pazardaki büyüme ve buna bağlı olarak şirketin ürün çeşitliliğini artırması, bu fabrikaya da yeni yatırımları zorunlu kılmış. Danone, süt ürünleri tarafında 2015 yılında başlayıp geçtiğimiz yılın sonuna kadar 100 milyon lira yatırım yapmış. Ama şirket yönetimi gelecek üç yılda yatırımlarını sürdürmeyi planlıyor. Zira Danone, Türkiye'de sütlü ürünler üretimini üç yılda hızlı bir şekilde artırmayı ve bugün günlük 100 ton olan süt işleme kapasitesini 2021 yılında 250 tona kadar çıkarmayı planlıyor. Bugünkü üretimin iki buçuk katı ve bu gerçekten radikal bir büyüme hedefi. Üretim yatırımının yanı sıra süt tedarikinin de etkili bir şekilde yapılması gerekiyor. Danone, fabrikasının bulunduğu Trakya bölgesinden süt alıyor. Edirne ve Kırklareli'ndeki 9 bin çiftçi ve 20 büyük çiftlikten Lüleburgaz'daki tesislere süt sağlanıyor. Peki üretim kapasitesi artarsa süt bulmada bir sorun yaşanır mı? Zira tarımdaki yapısal bozukluklar köylünün çiftçilikten uzaklaşmasına neden oluyor ve bu durumun tersine çevrilmemesi durumunda önümüzdeki dönemde üretimle ilgili sorunlar yaşanabilir. "Trakya Bölgesi'nin günlük bin 800 ton süt üretimi var. Bizim gibi bölgede üretim yapan tesisler bu sütü alıyor, ama bir miktar süt de bölge dışına çıkıyor ve mesela açık süt olarak İstanbul'da satılıyor" diyor Emre Kaşıkçı ve devam ediyor: "Kapasitemizi artırıp süte talip olursak bu süt bölgede kalır. Trakya'nın toplam üretim anlamında bir süt sıkıntısı yaşayacağını düşünmüyorum." Bu noktada Danone Türkiye yönetimi, kamu kurumlarıyla birlikte sütün kalitesini artırmaya yönelik çalışmalara destek veriyor.

Sütlü atıştırmalık pazarındaki bu büyüme beklentisi Danone'yi Türkiye'de önemli bir yatırım yapmaya yöneltmiş gibi görünüyor. Son dönemde ekonomide yaşanan sorunlar elbette birçok sektörü olduğu gibi sütlü ürünleri de etkiliyor. Artan maliyetler ve belirsizlik pazar için bir sorun olabilir. "Öngörülmesi zor bir dönemdeyiz. Seçim sonrasında nasıl bir tablo bizi bekliyor, bilmiyorum. Mümkün olduğu kadar katma değerli büyüme stratejimize odaklanmış durumdayız" diyor Emre Kaşıkçı ve devam ediyor: "Küresel operasyonlarımızın tamamında maliyet kalemlerine ve harcamalara dikkat ediyoruz. Türkiye'ye özel bir alarm durumu yok. Daha sıkı tedbirler alıp almayacağımızı yılın ikinci yarısı gösterecek. Şu anda sadece kontrol aşamasındayız." *—Mehmet Erdoğan Elgin*

SÖZÜN ÖZÜ Büyüyen sütlü atıştırmalık pazarındaki liderliğini korumak ve pazar payını artırmak isteyen Danone'nin üretimde de ciddi büyüme planları bulunuyor.



▲Danone Türkiye Sütlü Ürünler Genel Müdürü Emre Kaşıkçı

Castrol'den Yeni Büyüme Stratejisi

● Şirket hem ihracatını hem de Türkiye'deki pazar payını artırmayı hedefliyor

BP Castrol'un 1965'ten beri faaliyet gösteren Gemlik fabrikası son dönemde hareketli günler yaşıyor. Zira üretimde kapasite artırmaya yönelik ciddi yatırımlar yapıldı. İlave tanklar, mevcut tankların otomasyonu ve üretim hattında yeni yatırımlar ve sonunda uzun yıllardır tek vardiyada süren üretimi iki vardiyaya çıkarmak... Bütün bu yatırımların birkaç sebebi bulunuyor: Sektörün iki yıl önce kaptırılan ihracat liderliğini yeniden kazanmak, endüstri yağları tarafındaki pazar payını artırmak ve otomotiv yağları tarafındaki satışlarını artırarak pazar liderliğini sürdürmek.

Castrol'un Avrupa ve Afrika'daki sekiz üretim tesisinden biri Gemlik'te yer alıyor. Burada yılda 85 milyon litrelik madeni yağ ve türevlerinin üretimi yapılıyor. Bu üretimin yüzde 85'i iç pazara, geri kalanı ise dış pazara satılıyor. Bu tesis, Castrol'un Avrupa'da Almanya'dan sonra ikinci büyük fabrikası. 40 bin tonluk hammadde depolama tesisi ise Avrupa'nın en büyük madeni yağ tesislerinden biri.

Madeni yağ sektörü otomotiv yağları ve endüstri yağları olarak iki ana kaleme ayrılıyor. Türkiye'de iki kalemde de hemen hemen aynı hacimde satış gerçekleştiriliyor. Madeni yağ pazarının büyüklüğü PETDER verilerine göre geçtiğimiz yıl 380 bin ton olarak gerçekleşti. Castrol bu iki alanda çok sayıda farklı ürünüyle pazarın önemli oyuncusu. Öyle ki, şirketin otomotiv tarafında ortalamada yaklaşık yüzde 30'luk (binek araçlarda yüzde 27,9, motosiklet yağlarında yüzde 33,7, ticari yağlarda ise yüzde 25,8) bir pazar payı bulunuyor ve bu, Castrol'u lider marka konumuna getiriyor. Castrol'un hem küresel ölçekte hem de Türkiye'de çok sayıda otomotiv markasıyla işbirliği bulunuyor. Bu da markayı doğal olarak madeni yağ sektörünün en önemli oyuncularında biri haline getiriyor. Castol küresel ölçekte Volkswagen, Audi, Ford, Jaguar, Land Rover, Seat, Skoda ve Volvo markalarının yağ tedarikçisi. Bunlara ek olarak Türkiye'de KIA, Suzuki, Isuzu, Temsa, Scania, KTM, Bajaj ve Kanuni Castrol'un birlikte çalıştığı markalar arasında yer alıyor. "Çalıştığımız araç üreticileriyle motor ve motor yağını birlikte geliştirme, ilk dolum tedariki, satış sonrası hizmetlerde aracın motoruna özel terzi işi ürün ve motor sporları sponsorluğuna uzanan bir ortaklık geliştiriyoruz" diyor Kamuran Yazganoğlu. Bu noktada şirket, Formula 1'de Renault takımının beş yıl boyunca teknik iş ortağı ve sponsoru olacak. Öte yandan Castrol, Renault ve Dacia'nın satış sonrasında kullandıkları Motrio marka ürünlerini bu yıl başından itibaren üretmeye başladı. Yeni ürünle gelecek yeni müşteriler, Türkiye pazarında Castrol'un payını daha da büyütmesine katkıda bulunabilir.

Otomotiv tarafında Castrol önemli bir pazar payına sahipken, endüstriyel yağlar tarafında durum böyle değil. Şirketin Türkiye endüstriyel madeni yağlar pazarındaki yüzde 7'lik payı otomotiv tarafıyla karşılaştırıldığında hayli düşük kalıyor. Türkiye'de madeni yağlar alanında Castrol gibi küresel oyuncular dışında yerli şirketler de yer alıyor ve bu nedenle de sektörde yoğun bir rekabet yaşanıyor. "Castrol olarak endüstri tarafında payımızın otomotive göre düşük olmasının nedeni, Türkiye'de bu alana geç odaklanılması" diyor Kamuran Yazganoğlu. Ama şirketin bu pazar payıyla yetinmek gibi bir niyeti bulunmuyor. Castrol yönetimi 2020'ye kadar pazar payını yüzde 10'a yükseltmeyi hedefliyor. Sektör geniş bir yelpazeye yayılıyor ve Castrol küresel operasyonlarında sektörün bütün kollarına dokunacak ürün gamına sahip. Ama bu kadar kapsamlı bir sektörde satışlarını artırmak için belli alanlara odaklanmakta fayda var. Zaten burada Castrol yönetimi üç temel endüstriye odaklanmış durumda. Bunların rüzgar santralleri, otomotiv ve metal endüstrisi olduğunu belirtiyor Kamuran Yazganoğlu.



▲Castrol Türkiye, Orta Asya ve Ukrayna Direktörü Kamuran Yazganoğlu



Hiç şüphesiz birçok sektörde olduğu gibi madeni yağda da makro düzeydeki gelişmeler satış ve kârları olumsuz yönde etkiliyor. Özellikle ana hammadde olan petroldeki fiyat artışları ve döviz kurundaki yükseliş, madeni yağ üreticilerinin kârlarını baskılayan iki önemli faktör olarak ön plana çıkıyor. Petrol fiyatları varil başına 80 dolara yaklaşmış durumda. Öte yandan dolar kurunun artmasına karşın şirketin iç pazarda satışlarının TL bazlı olması kâr marjının daralmasına neden oluyor. "BP, 100 yıldan uzun süredir Türkiye'de. Bazı seneler kazanır, bazılarında kazanamazsınız. Bugün yaşanan gelişmeler orta ve uzun vadede bizi hiçbir şekilde endişelendirmiyor" diyor Kamuran Yazgan.

Castrol'un Gemlik'teki üretim tesisi yalnız Türkiye pazarı için üretim yapmıyor. Burası, Kamuran Yazganoğlu'nun İstanbul'dan yönettiği 11 ülkeyle birlikte 20 ülkeye de ihracat yapılan bir yer. 2017 yılında Türkiye'den ihracatı bir önceki yıla göre yüzde 10'luk artışla yaklaşık 15 milyon litreye ulaştı. Castrol'un önümüzdeki dönemde hedefleri arasında, hem mevcut pazarlara yapılan ihracat miktarını artırmak hem de yeni pazarlara açılmak bulunuyor. Bu noktada Balkanlar, Afrika ve Katar'daki ihracat olanaklarını değerlendirdiklerini belirtiyor Kamuran Yazganoğlu ve devam ediyor: "Türkiye pazarı dışında bizim baktığımız ülkelerden Ukrayna, Özbekistan, Kazakistan ve Azerbaycan pazarlarındaki olumlu gelişmeler de memnuniyet verici." —*Mehmet Erdoğan Elgin*

SÖZÜN ÖZÜ BP Castrol'un Gemlik fabrikasına, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için yeni yatırımlar yapıldı.



Aşçıoğlu Batı'ya Açılıyor

● "Londra, Berlin ve Belgrad bizim için sıcak bölgeler"

Son yıllarda Türk gayrimenkul şirketlerinin yurt dışında geliştirdiği projeler dikkat çekiyor. Bu projelerin ve yurt dışında faaliyet gösterecek şirketlerin sayısı önümüzdeki yıllarda da artacağa benziyor ve özellikle de ABD, İngiltere ve Almanya gibi Batı ülkeleri bu şirketlerin yeni işlerinin merkezi olacak gibi görünüyor. Bunun birkaç nedeni bulunuyor. İlki hiç şüphesiz bugün Türkiye'de gayrimenkul sektöründeki daralmaya benzer olumsuzlukların tekrarı halinde şirketlerin riski dağıtıma şansları daha fazla olacak. Öte yandan son iki yıldır Türk vatandaşlarının yurt dışında konut talebindeki artış da şirketleri bu pazarlarda iş yapma yolunda teşvik ediyor. Önümüzdeki dönemde yurt dışı operasyonlarını büyütmeyi planlayan şirketlerden biri de Aşçıoğlu Grubu.



▲Aşçıoğlu Yönetim Kurulu üyesi Cenk Aşçıoğlu

1967'de Aşçıoğlu Yönetim Kurulu Başkanı Selahattin Aşçıoğlu tarafından kurulan grup, taahhüt ve gayrimenkul geliştirme alanlarında faaliyet gösteriyor. Selenium markası altında markalı projeler geliştiren Aşçıoğlu, özellikle Beşiktaş Fulya Bölgesi'nde gerçekleştirdiği projeleriyle dikkat çekiyor. Grup son olarak Ataköy'de üç proje gerçekleştirdi. Üçü de aynı lokasyonda bulunan Selenium Ataköy, Selenium Retro ve Selenium Retro 9 projeleri toplam bin 100 birimden oluşuyor. Üç projenin ilk ikisi tamamlanmış hatta bunlarda yaşam başlamış. Aşçıoğlu yönetimi, Selenium Retro 9 projesini de yıl sonuna kadar bitirmeyi planlıyor. "Üç projenin toplamında yüzde 80'lik bir satış oranı yakaladık. Retro 9 projemizin satışları gayrimenkul sektörünün çalkalandığı son döneme denk geldiği için buradaki satışımız şu anda yüzde 60'larda. Ama buranın da satışlarını önümüzdeki dönemde tamamlamayı planlıyoruz" diyor Aşçıoğlu Yönetim Kurulu üyesi Cenk Aşçıoğlu ve devam ediyor: "Bölgedeki diğer projelerin tamamlanmasıyla burası çok keyifli bir yer olacak. Havalimanının yerine yapılması planlanan Millet Bahçesi ile birlikte bölgenin değeri daha da artacak." Aşçıoğlu'nun İstanbul'da bundan sonraki hedefi Beykoz'da aldığı 500 dönümlük arazide bir proje geliştirmek. Henüz projenin tam ayrıntılarının netleşmediğini belirten Cenk Aşçıoğlu, "Farklı seçenekleri ve bölgeye göre rekabetçi fiyat alternatifleriyle iddialı bir proje hazırlıyoruz" diyor.

Aşçıoğlu iç pazardaki yatırımlarının dışında iki yıl önce yurt dışına da açılmıştı. Şirket, Dubaili ▸


Selenium Ataköy

◀ Deyaar Group ile işbirliğine gitti ve Deyaar Group'un Duabi'de yaptığı Midtown projesinde bir bloğun satışını üstlendi. 80 konuttan oluşan ve Selenium markasıyla lanse edilen bloğunu yüzde 30'u satılmış. Burada Aşçıoğlu'nun müşterileri Dubai'de gayrimenkul yatırımı yapmak isteyen Türk vatandaşlarından oluşuyor. Son dönemde dolar kurundaki artış buradaki satış hızını bir miktar azaltmış. Ama Dubai'deki gayrimenkul yatırımının geri dönüş süresinin (9-10 yıl) Türkiye'den çok daha kısa olmasının bu bölgeye ilginin devam etmesine neden olacağını belirtiyor Cenk Aşçıoğlu ve devam ediyor: "Deyaar Group ile çalışmalarımız devam edecek. Onları Türkiye'deki bir projemize davet edeceğiz. Deyaar Group yetkilileri de gayrimenkul sektöründeki gelişmeleri yakından takip ediyor."

Dubai'deki deneyim ve Türkiye gayrimenkul sektöründeki gelişmeler, Aşçıoğlu'nun yurt dışındaki operasyonlara daha da ağırlık vermesine neden olmuş. Bundan sonraki süreçte ise hedef Batı ülkeleri. Şirket bu kapsamda Londra ve Berlin üzerinde çalışıyor ve Londra'da yerel bir ortakla işbirliği noktasına gelmiş. Cenk Aşçıoğlu görüşmelerde son noktaya yaklaştıklarını belirtiyor ve "Londra'da görüştüğümüz konu bir rezidans projesi. Berlin'de de benzer projeler için araştırma çalışmalarımız devam ediyor" diyor. Aşçıoğlu'nun ilgilendiği ülkelerden biri de Sırbistan. Ülkenin başkenti Belgrad ile yakında ilgilenen şirket, Sırbistan'ın en güçlü inşaat şirketlerinden Merin Holding ile büyük ölçekli bir proje için görüşmeleri sürdürüyor. İçinde marina, ofis, konut ve büyük bir Nikola Tesla Müzesi yapılması planlanan büyük ölçekli bir proje üzerinde görüştüklerini belirten Cenk Aşçıoğlu, "Sırbistan'ın önemli bir potansiyeli var ve biz de burada büyük bir projeye dahil olmak istiyoruz. Aynı gün içinde Belgrat belediye başkanı, ekonomi bakanı ve cumhurbaşkanıyla görüştük. Türk yatırımcıya yaklaşımları oldukça iyi ve burada önemli işler yapabileceğimizi düşünüyorum" diyor.

Aşçıoğlu Batı ülkelerinde farklı alternatifler üzerinde çalışmaya devam ediyor. Hatta şirketin iddialı bir hedefi de var. Şirket yönetimi ilerleyen dönemde cironun yarısını yurt dışı işlerden elde etmeyi planlıyor. —*Mehmet Erdoğan Elgin*

SÖZÜN ÖZÜ Aşçıoğlu yurt dışına ağırlık vermeye başladı.

İsviçreli Turizm Devi Bodrum'da Para Basıyor

● Hapimag Grubu gelirinin yüzde 10'unu Bodrum'daki tesisinden elde ediyor. Grup, bu nedenle tesise yatırım yapmaya devam ediyor

Bodrum'un gözdesi Yalıçiftlik'te yer alan ve Ege Bölgesi'nin en büyük turizm tesisi olan Hapimag Sea Garden Hotel, Türkiye'de 25'inci yılını kutluyor. Bu dev tesisi bünyesinde bulunduran İsviçreli Hapimag Grubu'nun CEO'su Hassan Kadbi de yedi yıl boyunca Sea Garden'da genel müdürlük yapmış bir turizmci. Kadbi, hem sektörün gelişiminden hem de Bodrum'daki tesislerinden memnun. Hassan Kadbi, "Hapimag Grubu'nun gelirlerinin yüzde 10'u Bodrum'daki tesisten elde ediliyor. Yılda 40 bin misafirin ağırlandığı tesis, özellikle Avrupalılar tarafından tercih ediliyor. Biz de bu istikrarı gördükçe tesisimize yatırım yapmaya devam ediyoruz" dedi.

Türkiye'de Bu Yıl Turist Rekoru Kırılacak

Gelir ve turist sayısında bu yıl tüm zamanların rekorunu kırmaya hazırlanan turizm sektörüne İsviçre'den de destek gelmeye devam ediyor. Hapimag Grubu, 2018 yılında da tesisin ortak alanlarına 10 milyon TL yatırım yapmış. Sea Garden'ın Türkiye'ye gelişinin 25'inci yılı nedeniyle gazetecilerle şirketin genel merkezinin bulunduğu İsviçre'nin zengin kantonu Zug'ta bir araya gelen Hapimag CEO'su Hassan Kadbi, "Hapimag olarak 2017 yılında tüm dünyadaki organizasyonlardan yaklaşık 200 milyon euro operasyon geliri elde ettik. Hapimag'in gelirlerinin yüzde 10'u Hapimag Sea Garden Bodrum'dan geliyor" diye konuştu.

'Kur Artışı Fırsata Çevrilebilir'

Turizm sektörünün 2018'e çok iyi bir başlangıç yaptığını ve geçen yıl 32 milyon olan turist sayısının bu yıl 40 milyonu aşmasını beklediklerini anlatan Kadbi şunları söylüyor:

"Geçen yıl 26 milyar dolar olan turizm gelirinin 32 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Bir başka anlatımla, geçen yıla göre turizmciler olarak Türkiye'ye 6 milyar dolar daha kazandırmış olacağız. Dolardaki artışı ihracatta olduğu gibi turizm sektöründe de fırsata çevirebiliriz." ▶

◄ Sektörde sigortalı çalışan 1 milyon 200 bin kişiye dolaylı istihdam da eklendiğinde 3,5 milyon kişiye iş sağlandığını vurgulayan Kadbi, "Turizmde gelir ve turist sayısının yüzde 25 artacağını tahmin ediyoruz. İstihdamda yüzde 10 artış olması durumunda bile 300 bin kişiye ek iş sağlanacak. İşe çok ihtiyaç duyulan bu zor dönemde 300 bin kişiye daha iş, aş sağlayabilecek olmak bizi ayrıca mutlu ediyor" diye konuşuyor.

'Siyasi Gündem Bizi Etkilemez'

Kadbi'ye göre Türkiye'deki siyasi gündem turizmi olumsuz etkilemiyor. "Türkiye'nin herhangi bir güvenlik sorunu yok ve biz Hapimag olarak Türkiye'ye güveniyoruz. Bu güvenimizi tesisimize her yıl yaptığımız yatırımlarla gösteriyoruz" diyor Hassan Kadbi. Grup, Türkiye'ye yatırım kararını 1993 yılında kriz yaşanırken almış ve 1994 yılında da Bodrum'daki tesisi tamamlayarak hizmete açmış. "Dünyadaki 130 bin üyemize de Türkiye'ye güvenle gidebileceklerini söylüyoruz" diyen Kadbi şöyle devam ediyor:

"Tüm dünyada üyelik sistemiyle çalışan Hapimag'in Bodrum tesisinin farkı, üye olmayanların da kullanımına açık olan bir otel bölümünün bulunması. Bu da Bodrum'un sistem içindeki en özel lokasyon olmasını sağlıyor."

Kadbi, "Dünyada her yıl 1 milyar 322 milyon kişi bir ülkeden başka bir ülkeye seyahat ediyor. Türkiye dünyanın tam merkezinde harika bir ülke olmasına rağmen sadece 32 milyonu Türkiye'ye gelmiş. Toplam rakamın yüzde 10'unu daha buraya çekmeliyiz" diyor.

Sea Garden Genel Müdürü Kerem Demirkol'un açıklamaları da turizm açısından umut verici: "Bodrum'daki tesisimizde yıllık 220 bin gece konaklama gerçekleşiyor. Bu da 40 bin kişi ağırladığımız anlamına geliyor. Bu yılki hedefimiz sayıyı yüzde 10 oranında artırmak."

Yazlık-Kışlık Almaya Gerek Yok

Aslına bakarsanız İsviçreli Hapimag Grubu, teknolojinin gelişmesi ve tüketici alışkanlıklarının değişmesiyle hayatımıza giren 'paylaşım ekonomisi' kavramının da dünyadaki öncülerinden biri. 1963'te faaliyete başlayan şirketin kuruluş amacı, kişilere ait tek bir yazlık daire yerine onlara farklı alternatifler yaratmak. Bugün Amerika, Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarındaki 16 ülkede 60 tesisi bulunan Hapimag'e yıllık belli bir ücret karşılığında üye olunuyor. Üyeler bir yıllık üyelik bedeli karşılığında 60 puan kazanıyor. Bu puanı da istedikleri ülkedeki Hapimag tesislerinde kullanabiliyorlar. Kazanılan puanların kaç günlük bir tatile denk geldiği ise seçilen tesisin hangi ülkede, hangi mevsimde seçildiğine göre değişiyor. —*Murat Güloğlu*

SÖZÜN ÖZÜ Hapimag CEO'su Kadbi, Türkiye'de bir güvenlik sorunu bulunmadığını belirterek "Hapimag olarak Türkiye'ye güveniyoruz. Güvenimizi tesisimize her yıl yaptığımız yatırımlarla gösteriyoruz" diyor.

Özetle

İş Bankası'ndan Çocuklara 11 Yılda 13 Milyon Kitap Türkiye İş Bankası'nın 2007-2008 eğitim öğretim yılında başlattığı "Karneni Göster, Kitabını Al" kampanyası, bu yıl 11'inci kez gerçekleştiriliyor. Kampanya kapsamında 1 milyon öğrenciye kitap hediye edilecek.

BimSA Ar-Ge Merkezi Oldu BimSA Bilim, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından Ar-Ge Merkezi olarak onaylandı. İnovasyon ve yazılım geliştirme çalışmalarının yürütüleceği merkez, BimSA'nın ürün ve hizmetlerini geliştirirken yurt dışına satılacak yazılımları da üretecek. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun doğrultusunda BimSA İzmit ofisi, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından "Ar-Ge Merkezi" olarak tescillendi.

Tekfen İnşaat'tan Azerbaycan'da Stratejik İşbirliği Tekfen İnşaat, Azerbaycan Enerji Bakanlığı ile "Yenilenebilir Enerji Projelerinin Geliştirilmesi Konusunda Stratejik İşbirliği" niyet mektubunu imzaladı. Şirket, Azerbaycan'da petrol ve gaz sanayi tesisleri, stadyum ve yüksek yapılar ile 1996 yılından beri faaliyet gösteriyor.

Bilgin Enerji Samsun Elektrik Üretim A.Ş.'yi Satın Aldı Bilgin Enerji, Viyana merkezli uluslararası petrol ve gaz şirketi OMV'den, OMV Samsun Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.'yi satın almak için anlaştı. Anlaşma Türkiye Rekabet Kurumu ve ilgili diğer kurumların onayından sonra devreye girecek. Satış sürecinin en geç 2018'in 4. çeyreğine kadar tamamlanması bekleniyor.

M RC L

Publicis Groupe İletişim Dünyasını Marcel ile Dönüştürecek Dünyanın en büyük iletişim ve pazarlama gruplarından Publicis Groupe, sektörün ilk yenilikçi yapay zeka teknolojisi Marcel'i Paris Viva Teknoloji zirvesinde gerçekleştirdiği bir lansmanla dünyaya tanıttı. Adını Publicis Groupe'un kurucusu Marcel Bleustein-Blanchet'dan alan Marcel, Publicis'i bir holding şirketi yapısından çıkarıp 80 bin kişilik bir kurum platformuna dönüştürecek. Publicis Groupe Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Arthur Sadoun platform ile ilgili şunları söyledi: "Marcel'i ilk kez 2017 Haziranı'nda duyurduk. Bu bir yıl içinde sektörümüz birçok zorluktan geçti. Artışa dayalı değişimin tek başına bir çözüm olmadığını, yenilenme ihtiyacının ise her zamankinden daha fazla olduğunu gördük. Bu dönemde Marcel'in geliştirilmesi adına grubun bir yıl boyunca sektör etkinliklerine ara verdik. Tartışmalı ancak gerekli bir karardı çünkü 40 yılı aşkın bir süredir kendini yenilemek için çabalayan bir sektörü yeniden ayağa kaldırmak için ne gerekiyorsa yapmaya kararlıydık. Böylece veri, yaratıcılık ve teknoloji arasındaki duvarları yıktık.

MAPFRE Sigorta Türkiye'deki Çalışmalarıyla MAPFRE Grup İçinde İlk Beşe Yerleşti Türk sigorta sektörünün lider şirketlerinden MAPFRE Sigorta, dünyada ve Türkiye'de sigorta sektöründeki gelişmeleri değerlendirdi. MAPFRE Grup'un Avrupa'daki ilk 5 sigorta şirketi arasında yer aldığını söyleyen MAPFRE Sigorta Genel Müdürü Alfredo Muñoz, Türkiye'de sigortacılık sektöründe 2017 yılında toplam sigorta prim üretiminin, bir önceki yıla göre yüzde 14,9 oranında artarak 46 milyar 504 milyon TL'ye ulaştığını belirtti. Büyüme oranının hayat dışı branşlarda yüzde 12, hayat sigortalarında ise yüzde 35,8 olduğunu söyleyen, gelişmiş ülkelerde reel prim üretimindeki büyümenin yüzde 2,5, gelişen pazarlarda ise yüzde 9,8 olarak gerçekleştiğini ifade ederek Türkiye'nin sigortacılık sektörü açısından yüksek bir potansiyele sahip olduğunu belirtti. MAPFRE Türkiye'nin MAPFRE Grup içinde ilk 5'te yer aldığının da altını çizen Muñoz, Türkiye pazarının MAPFRE Grup için önemine dikkat çekti.

Atıf Ünaldı

Dijital Dönüşüme Kendinizden Başlayın

Bu kadar çeşitli ürün varken, kaçımız dijitalde yapabileceği her şeyi gerçekten dijitalde yapıyor?

Hem kurumsal hem de kişisel bağlamda hepimizin en önemli isteği, gerçek anlamda hayatımızın önemli kısmını dijitale taşımak. Bu sevda 90'lı yılların başında özellikle internetin ortaya çıkması ile başladı. Tam bu yıllarda önce kişisel dijital asistanlar çıkmıştı. Bu sınıfın ilk markası Palm'dı. Symbian OS işletim sistemine sahip olan bu ürünler, internet ne yazık ki henüz sadece işyerlerinde olduğu için hayatımıza "senkronizasyon" terimini sokmuştu. Her ne kadar şu an elimizdeki cihazlara göre son derece ilkel olsalar da o dönemde özellikle teknoloji profesyonelleri tarafından kullanıldığından mıdır bilinmez ama, kullanıcıları açısından hep iyi anılır. Hemen arkasından akıllı telefon sektörü ortaya çıktı. İlk zamanlar Palm'ın da telefon özellikli versiyonları kısa zamanda kendini Ericsson ve Nokia'nın eline bıraktı. Nokia ve Ericsson da dahil olmak üzere bu cihazların neredeyse hepsi yine Symbian OS kullanıyordu.

Bu dönemlerde mobil demek, biraz ağır da olsa bir laptop taşımayı gerektiriyordu. Bu alanda pazarın çoğunluğu Microsoft'a aitti. Çoğunluk PC, Intel ve Windows kullanıyordu. Sonra Steve Jobs sadece iyi bir fikirle pazarı domine etmeye başladı. Bu iyi fikir, "dijitalin insanın doğal bir parçası haline gelmesi" idi. Hatırlarsanız o dönemde walkman'in dijitali olarak çıkan iPod'ların yüksek depolama imkanları dışında en önemli özellikleri bir parça ileri, bir parça geri almak için cihazı sallamanın yeterli olmasıydı. Ben hâlâ yazı yazarken yanlış yaptığımda bu özelliği çokça kullanıyorum.

Steve Jobs'ın kısa Pixel ziyaretinden sonra yeniden Apple'a gelmesi, John Ive ile tanışmasına ve ikinci yeni fikri teknoloji dünyasına sokmasına sebep oldu. Bu ikinci fikir ise "dijital cihazlarda sadeleşme" oldu. Son 5-10 yıldır dijital hayatımızı domine eden de işte tam bu iki fikir. Dijitalin vücudumuzun doğal bir parçasına dönüşmüş sade bir ürün olması. Cep telefonlarının, ekran boyutlarının büyüyüp küçülmesi, tam ekran tasarımları... İşte bunların hepsi bu fikirlerin sektöre yansımaları.

Ancak daha gidilecek çok yol var. Zira kurumsal tarafta başlayan dijital dönüşümün içinde analog olan her kurumsal faaliyetin dijitalleşmesi olduğu gibi, başarılı vakalara baktığımda, hemen hepsinin sadeleşmiş ve konvansiyonel işin doğal bir parçası halini almış projeler olduğunu görüyorum. Tabii kurumsal tarafta dijitalleşmeden bahsederken Doğu ve Batı medeniyetlerindeki fikri altyapının bir parçası olan dönüşüme kendinden başlama fikrini de göz ardı etmemek gerekiyor.

Pazarda bu kadar çeşit ürün varken, kaçımızın dijitalde yapabileceği her şeyi gerçekten dijitalde yaptığını merak ediyorum. Eğer Z kuşağı değilseniz, eminim çoğunuz üzerinde çalışma, işaretleme, not alma, alt çizme gerektiren bütün dokümanların bir baskısını alıyorsunuz. Eminim toplantı notlarınız hâlâ kağıtlara, eğer biraz daha organize iseniz bir deftere alınıyor. Evinizin kapısını hâlâ anahtarla açıyorsunuz ve gün içinde kaç kere açıldığından habersizsiniz. E-postalarınızın arasında mutlaka kaçırdıklarınız oluyor. Whatsapp'tan gelen önemli mesajlarınız önemsiz, ama çok konuşulan grupların gürültüsü arasında güme gidiyor. Yüzlerce, hatta binlerce çözüm olmasına rağmen hâlâ ekibinizle tek bir platform üzerinden bütün iletişiminizi, dosya paylaşımınızı gerçekleştiremiyorsunuz.

Aslında onlarca farklı çözüm olmasına rağmen bunları istediğiniz gibi dijitale taşıyamamanızın birkaç önemli sebebi var. Bunlarından başında, tıpkı internetin diğer birçok altyapısı gibi e-posta teknolojisinin de ilkel kalması yatıyor. E-posta yapıları hem çok güvensiz hem de fonksiyonel değil. Her ne kadar dosya ekleme imkanı ile fonksiyonelleştirilmeye çalışılsa da bu sorunu sunucu üzerinde ortadan kaldıracak çözümlere ciddi anlamda ihtiyaç var. İkinci önemli problem ise iletişim için kurulmuş e-posta yapısının pazarlama e-postalarıyla ile tıkanmış olması. İşte ben bu konuda hem pazarlama e-postalarını doğası gereği ayıran, sadeleşmiş bir e-posta okuma imkanı veren hem de çalışma ortamını e-posta teknolojilerinin üzerine taşıyan bir yazılım kullanıyorum. "Spark" bu konuda beni çok rahatlatan yazılımlar arasında.

Toplantı notlarımı ise Neo Smartpen M1 ile anında dijitalleştirip, evernote'a atarak düzenlemeyi tercih ediyorum. Dijital notların doğru şekilde düzenlenmesini sağlayan bir yazılım konusunda bütün araştırmalarım beni evernote'a çıkardı. Evimin kapısını Pronet'in sistemi ile dijitalleştirmeyi başardım. Isıtma ve soğutma sistemimi Cosa'ya emanet ettim. Ancak üzerinde çalışacağım uzun metinleri hâlâ baskısını almadan incelemenin bir yolunu bulamadım. Çalıştığım ekipleri yönetirken onlarca yazılım kullanmak zorunda kalıyorum. Burada da sadeleşmeyi ne yazık ki yakalayamadım. Ancak her yeni yazılım, hatta versiyon, donanım beni bazen başka denizlere çıkarıyor. Zaten dijital dönüşüm öyle kolay kolay bitecek bir macera değil.

Güvenlikte Ana Resim Değişiyor

"Güvenlikle birlikte ayakta kalabilme, yedekleme ve geri dönebilme, hatta iletişim gibi kavramların da önemi anlaşıldı"



Güvenlik tehditleri her geçen yıl şekil değiştirse de etkileri ve oluşturdukları potansiyel zararlar gitgide artıyor. Şirketler, bir yandan bu tehditleri anlamak ve kendilerini korumak diğer yandan da iş dünyasındaki yeni eğilimlerin güvenliğe getireceği yeni etkilere hazırlanmak durumunda. IBM Avrupa Güvenlik İş Birimi Genel Müdür Yardımcısı Martin Borrett, kısa süre önce yayımlanan güvenlik tehditlerine yönelik rapor ışığında güvenlik dünyasında yaşanan değişimleri *Bloomberg Businessweek Türkiye*'ye anlattı.

Öncelikle genel resme bakarsak güvenlik dünyasında nasıl bir görünüm var? Özellikle rapor bulguları bize ne söylüyor?

Aslına bakarsanız ilginç bir görünüm var. Toplam ihlallerde, veri-kayıp olarak bakıldığında bir düşüş görülüyor. Yıldan yıla bu azalmanın yüzde 25 civarında olduğunu söyleyebilirim. Bu durum aslında bir değişimi işaret ediyor çünkü malware, özellikle de ransomware (fidye almaya yönelik saldırılar) tarafında da bir artış söz konusu. Son yıllarda yaşanan WannaCry, Patcher gibi saldırılara baktığımızda bunların yeni bir kategori oluşturduğunu görüyoruz. Elbette ki hâlâ verinin ve gizli bilgilerin peşinde olanlar var, ancak fidyeye yönelik solucan saldırılarında artan bir eğilim olduğunu da söylemek gerek. Bu tür saldırıların bazılarına baktığımızda bunu yapanların tek motivasyonunun sisteminize erişim sağlamak için sizden para almak değil, bundan çok daha kötücül niyetler olduğunu düşünüyorum. Bunları yapanlar yıkıcı ve saldırgan organizasyonlar.

Diğer bir ilginç nokta da her geçen gün daha fazla insan bulut ortamını kullansa da bulutun henüz olgunlaşmamanın bazı sıkıntılarını yaşıyor olması. İnsanlar güvenlik seçeneklerini olması gerektiği gibi yapılandırma veya gerekli tedbirleri alma konusunda henüz bilinç olarak gerideler. Aslında bulut ortamını diğer ortamlar kadar güvenli kılmak mümkün, ama bu dönüşüm sürecinde elbette ki bu tür durumlar yaşanacak. Aslında sektör olarak hâlâ

Bloomberg Businessweek Türkiye

3 Haziran 2018

Editör
Ruhi Sanyer

sıkıntı yaşamamızın nedenlerinden biri de bu. Ben her gece çocuklarıma dişlerini güzel fırçalamalarını hatırlatmak zorunda kalıyorum. Bu da benzer bir durum. Hâlâ var olan yamaları güncellemekte geç kalıyoruz ve bu da sorun oluşturuyor.

Yaşanan bunca olaya ve oluşan bunca zarara rağmen neden bu durum değişmiyor? Neden ayak uydurmakta geri kalıyoruz?

Bu iyi bir soru. Bence bu konuda yol alıyoruz ancak karşımızda çok karmaşık bir sorun var ve şirketlerin de hâlihazırda uygulamaları ve altyapıları bulunuyor, yani bir mirasları var. Bu noktada yeni yatırımların hayata geçmesi biraz zaman alabiliyor. Bunun yanı sıra sektörde önemli bir yetenekli işgücü açığı da var. IBM olarak sağlıklı biçimde büyüyen bir güvenlik işimiz var ve biz de yetenekli işgücü bulmakta zorluk çekiyoruz. Kısıtlı insan kaynağı ve çok fazla yapılması gereken iş olduğunda kurumların önceliklendirmeleri de değişebiliyor. Ayrıca şirketler büyüdükçe, birleşmeler yaşadıkça veya iş modellerini çeşitlendirdikçe yapıları da değişiyor. Tüm bunlar nedeniyle içinde bulunduğumuz ortam da karmaşık bir hâl alıyor.

Geçen yıl WannaCry ve Patcher saldırılarından sonra şirketler sadece güvenlik değil dayanıklılığın da önemli olduğunu gördü. Güvenlikle birlikte ayakta kalabilme, yedekleme ve geri dönebilme, hatta iletişim gibi kavramların da önemi anlaşıldı. Örneğin bu olaylar sonrasında bulut ortamı daha da öne çıktı çünkü bulutta bu tür geri kazanımlar veya ayakta kalabilme durumu daha kolay.

Bu noktada şirketler bir yandan insanları bilinçlendirirken bir yandan da gelişmelere adapte olmak durumundalar. Bu da kolay değil. Kurumlar belirli bir sorun için çok iyi olan çözümlere yatırım yaparken, bir anda teknoloji görünümü ciddi biçimde değişebiliyor. Eskiden özel sistemler varken bugün bulut, hibrit bulut, çoklu bulut gibi kavramlar hayatımıza giriyor. Farklı tedarikçileri uyumlu çalıştırmak gerekiyor. Entegrasyonla birlikte uyum ve bunların da merkezinde orkestrasyon yatıyor.

Son dönemde ekosistemlerin öne çıkmasıyla birlikte her şirket çok ciddi biçimde dışarıya açıldı ve kendilerini farklı oyuncularla işbirliği yapar buldu.

Gerçekten de ortamlar çok hızlı değişiyor. Benim başladığım döneme kıyasla bugün çok farklı bir dünya var. Her şey veri temeline otururken güvenlik de daha veri merkezli bir hale geliyor. Veriler nerede, kimler erişime sahip? Bu tür sorular daha granüler bir güvenlik bakış açısı gerektiriyor. GDPR ve benzeri düzenlemelerle birlikte eldekiler de yetmeyecek, daha ötesini düşünmek gerekecek. Şunu kabul edelim: Değişim başladı ve daha veri odaklı bir dünyaya adım attık. Güvenlik artık ön cepheden başlayıp en arka noktalara kadar giden bir yayılım gösteriyor. Daha fazla veri şifreleme, erişim kontrolü ve bağlam konuşuyor olacağız.

Tüm bunlarla birlikte o "patlama anı" geldiğinde yani saldırı gerçekleştiğinde ve bundan zarar gördüğünüzde iletişimi ve etkileşimi yönetmek de çok önemli. Şirketler bunu planlamak ve hatta sürekli çalışmak durumunda. Biz Cambridge, Massachusetts'te bir Siber Merkez kurduk. Burada bir saldırı anı tamamen simüle ediliyor. Gerçek hayattaki bir güvenlik operasyon merkezi her unsuruyla burada var ve hatta işin baskı kısmı dahil diğer unsurları da simüle edilebiliyor. Şirketlerin üst yöneticilerini burada ağırlayıp bu tür bir deneyimi yaşamalarını ve anlamalarını sağlıyoruz. İletişim, liderlik, baskı altında karar verme gibi birçok beceriyi de geliştiren bir uygulama. Gerçekten de böyle bir duruma "yanıt verebilmek" en kilit noktalardan biri.

Nesnelerin İnterneti, bağlantılı cihazlar, otonom araçlar gibi birçok kavram hayata geçiyor. Bunlar da güvenlik açısından yeni açılımlar gerektirmiyor mu?

Elbette. Artık bir otomobil, tekerlekleri olan küçük bir veri merkezi ve bir bilgisayar ortamı haline geliyor. Bu gelişmeler yetenek eksikliği ve saldırı ortamının genişlemesiyle birlikte düşünüldüğünde karmaşık denklem daha da karmaşık hâle geliyor. Bağlantılı dünyaya girdiğimiz bir gerçek, ama dikkatli olmamız da gerekli. Mutfaktaki bir su ısıtıcısının güvenliği, bir otomobil veya petrol platformunun güvenliğiyle aynı değil ve farklı bakış açıları gerektiriyor. Nesnelerin İnterneti dünyasında kategoriler oluşacak ve öncelikler farklı gelişecek. Bunlara dikkat emek gerekli. Bu noktada karşımıza yapay zeka çıkıyor. Yapay zeka, bu süreçlerde bize sadece istatistiksel değil daha derinlemesine içgörüler ışığında destek oldukça bu tür karmaşıklıklarla baş etmek daha kolay olacak.

IBM olarak yapay zeka ve kognitif teknolojilere önemli bir yatırım yapıyorsunuz. Bunların güvenliğe entegrasyonu nasıl gerçekleşiyor?

Bizim yaklaşımımızın temeli bu entegrasyona dayanıyor. Yetenekli işgücü kıtlığı başta olmak üzere birçok nedenden dolayı Watson Security'yi oluşturduk. Güvenlikte güzel taraf şu: Gerçekleşmiş olaylara dair birçok konuyu biliyoruz. Birçok bilgiye ve eriye sahibiz. Saldırganlar nasıl sisteme sızdı, hangi malware, hangi teknik kullanıldı? Bunların hepsi belgelenmiş bilgiler. Her gün neredeyse 7 bin A4 sayfası boyutunda güvenlik bilgisi yayımlanıyor. Üniversitelerin yayımladığı araştırmalar, bloglar ve diğer kaynakları da ekleyin. Bir konsolda oturup bir yandan saldırıları göğüsleyip bir yandan da bunları incelemek mümkün değil. Ancak Watson yapabilir. Watson'a dil ve birçok güvenlik özelliği gibi unsurları öğretip bu araştırmayı daha etkin kılabiliriz. Watson bir arama motoru değil; bilgiyi anlayabilir, derinlemesine analiz edebilir ve bir hipotez oluşturabilir, bunu da kanıtlara dayandırabilir. Otomasyon seviyesi arttıkça bunun etkisi de artacak. Güvenlikte en önemli unsur zamandır. Watson size bu zamanı kazandırıyor. —*Serdar Turan*

Sarı Taksilerden Taxi 7x24'e Bir Dijital Çağ Hikayesi

● Turkcell, giderek dijitalleşen ve globalleşen bir dünyada dijital pazardaki yerini genişletmeye devam ediyor

Sağlık kurumlarından çeşitli spor kulüplerine kadar birçok alanın dijitalleştirilmesinde payı olan Turkcell, bu sefer de ulaşım alanında söz sahibi olmak konusunda iddialı gözüküyor.

Turkcell Genel Müdür Yardımcısı Murat Erkan, Tetaş işbirliğiyle hazırladıkları yeni projeleri Taxi 7x24 hakkında oldukça iddialı konuşuyor. Erkan, Turkcell'in dijital servislerinde insanların operatörle geçirdikleri vakti 30 küsur dakikadan dört saate çıkardıklarını ve bu yeni taksi uygulamalarıyla bu süreyi daha da artırmayı hedeflediklerini belirtiyor. İstanbul'da 2 bin 100 araçla olmak üzere pilot sürüşlerine İzmir, Ankara ve Bursa'da da başlanan Taxi 7x24'ün hedefi İstanbul'da 35 bin taksiye ulaşıp etki alanını genişletmek.

Gelişen teknolojinin ve artan dijitalleşmenin ulaşım alanına da sirayet ettiğini ve artık taksi çağırırken güvenli yolculuk, konfor, kolay ödeme ve hız gibi faktörlerden ötürü mobil uygulamaları kullanarak aracı çağırmanın giderek yaygınlaştığını ifade ediyor. Taxi 7x24'ün Uber, Careem, Lyft ve benzeri uygulamalardan farkının Turkcell'in sunduğu dünya standartlarındaki 4.5G hızındaki altyapısı olduğu belirtiliyor. Turkcell aynı zamanda Taxi 7x24'te uygulamaya yerleştirdiği panik butonuyla hem müşterinin hem de taksi şoförünün fiziksel güvenliğini sağlıyor ve kendi ürünleri olan Paycell ile de mobil ödemeyi güvenceye alıyor.

Taksilerde biri şoförün, diğeri de müşterinin tarafında olmak üzere iki tablet bulunuyor. Bu tabletlerde ise birçok farklı uygulama bulunuyor. Taksi şoförünün önündeki tablette navigasyon uygulaması da yüklü olacağından yolu uzatma gibi sıkıntı yaratan durumların önüne geçmek hedefleniyor. Ayrıca müşterinin tarafındaki tabletten de taksimetrenin anlık takibi mümkün olacak. Turkcell'in BiP uygulamasının ara platform olarak kullanılacağı bu sistemde müşteriler taksileri BiP'i kullanarak çağırabilecek. Takside tabletlerden Turkcell'in diğer uygulamaları olan Dergilik, Fizy ve TV+'a da erişim sağlanacak ve Akademi uygulaması işbirliğiyle taksi şoförlerine gereken, Avrupa Birliği'nde de geçerli sertifikasyonu olan mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri sunulacak.

Turkcell, Taxi 7x24 uygulamasını geliştirirken Tetaş'tan yazılım ve platform desteği almış. Tetaş Elektronik Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin İncekara da altyapıya yazılım desteği sağladıklarını ve Taxi 7x24 uygulamasının sarı taksilere karşı oluşan yargıları değiştirmek konusunda yardımının dokunacağını söylüyor. İncekara, büyükşehir belediyelerinin de katkı sağlayacağı yoğunluk verileri eşliğinde canlı bir trafik haritası oluşturulduğunda ilgili şehirlerde bu uygulamanın daha verimli işleyeceğini ifade ediyor. Bu haritada kırmızı renkle gösterilen Taxi'lerde müşteri bulunuyor, sarı renkle gösterilen Taxi'ler ise müşteri arayan boş taksiler. İncekara ayrıca taksilerin ve taksi şoförlerinin şehrin her yerinde bulunabileceğini aktararak, herhangi bir terör olayında ya da trafik kazasında online olarak birinci elden bilgi paylaşımında bulunabileceklerini belirtiyor.

Taxi 7x24'ün şikayet mekanizması da kimlik bilgisi talep etmeden müşteri numarasıyla çalışan bir platformdan oluşuyor. Günde ortalama 30-40 müşteri taşıyan taksilerde yapılan ortalama 25 dakikalık yolculuklarda her şey online halledilebilecek. Bu uygulamayla çeşitli markaların indirimlerinden dünyada olan bitene dair haberlere kadar müşteriyi olanlardan anında haberdar edebilecek online bir sistem amaçlanıyor.

Taksi şoförlerinin kazancı ise Paycell altyapısıyla sağlanmasına rağmen ne Turkcell ne de Tetaş taksi şoförlerinden herhangi bir komisyon ücreti talep etmiyor. Turkcell ve Tetaş'ın gelir modeli, reklam alarak ve benzeri yollarla sistemin içinden kâr elde etmeyi hedefliyor. Ayrıca Taxi'lere binen müşterilere tahsis edilecek tabletlerdeki uygulamaları kullanırlarken izletilecek olan reklamlardan da taksi şoförlerine kazançlarının üstüne izlenme başına ek gelir oluşturulması amaçlanıyor.

Lansmanı yapılan Taxi 7x24 uygulaması birkaç gün içinde uygulama mağazalarında yerini alacak. Müşteri memnuniyetini odağına alan bir dijital uygulama olarak pazara oldukça iddialı bir giriş yaptı. *—Aydal Yenikale*

SÖZÜN ÖZÜ Dijital ulaşım piyasasına yeni bir rakip giriyor.



▼ Turkcell Genel Müdür Yardımcısı Murat Erkan (solda), Tetaş Elektronik Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin İncekara

Elektronik Bayisine Kriz Desteği

● Teknoloji distribütöründen döviz kurundaki harekete karşın 150 milyon dolarlık kredi hamlesi

Döviz kurundaki oynaklık Türkiye'deki ithalatçıları doğrudan etkiliyor. Her ne kadar yerli teknoloji şirketleri bilfiil üretim yapsa da, bilişim teknolojileri pazarında hakimiyet yabancı markaların elinde. Akıllı telefonlardan masaüstü bilgisayarlara, tabletlerden drone'lara kadar teknoloji pazarının büyük çoğunluğu ithalata bağımlı. Başta dolar kurunda olmak üzere yaşanan olumsuz makroekonomik gelişmeler, bilişim teknolojileri pazarına doğrudan yansıyor. Bu gerçek, Mediamarkt, Vatan ya da Teknosa gibi büyükleri de Anadolu'nun ücra köşesinde masaüstü bilgisayar satanı da olumsuz etkiliyor.

Türkiye'nin elektronik cihaz ana dağıtıcılarından Arena ise müşterilerine (son kullanıcıya ulaşan KOBİ'ler ya da tüketici elektroniği marketleri) krediler sağlayarak bu sıkıntıların aşılmasına katkıda bulunmaya çalışıyor. *Bloomberg Businessweek Türkiye*'ye konuşan Arena Genel Müdürü Serkan Çelik, dövizde son dönemde yaşanan hareketliliğe karşın iyimserliğini koruyor: "Bu, yaşadığımız ilk kur krizi değil. Kurların ani hareket ettiği dönemde tüketici talebi durur, ancak sonra harekete geçer. Teknoloji ürünleri fiyata duyarlı olsa da artık birer tüketim malzemesi. Lüks tüketim olmaktan çıkıp ihtiyaç haline geldi. Yeni jenerasyon için teknolojinin olmadığı dünya hayal edilemez. Kurlar geçici olarak etkiler, ama orta ve uzun vadede tüketim devam edecek."

Arena, bayilerine bu yıl toplam 150 milyon dolarlık kredi verecek. Maksat, bayilerin Arena'dan aldıkları krediyle ürünlerini daha rahat stoklaması ve vade sağlaması. "Bayilerimize gerekli olan malları alabilmeleri için her zaman kredi tahsis ederiz. Birkaç yıldır bu rakam 90-100 milyon dolar arasındaydı. Ancak bu yıl bu miktarı 150 milyon dolara çıkardık" diye konuşuyor Çelik ve devam ediyor: "Arena olarak sloganımız Türkiye'nin teknoloji sağlayıcısı haline gelmek. Bizim yaptığımız, 10 binin üzerindeki noktaya son kullanıcının ihtiyaç duyduğu her türlü ürünü vermek. Hakkari'den Artvin'e, Edirne'ye de götürmemiz lazım. Türkiye'nin her ilçesinde hatta kasabasında varız. Bu bayilerimize malları alabilecekleri altyapıyı sunmamız lazım. Bir kredi açmamız lazım ki bunu alabilsinler. Müşteriye en avantajlı şekilde kredi kartıyla satış yapabilsinler."



Madalyonun öbür yüzünde ise zayıf makroekonomik verilerin başında gelen cari açık var. Teknolojide ithalata bağımlı Türkiye, tüketici elektroniği pazarında satışlar arttıkça, dış ticaret açığı vermeye devam ediyor. Bu yüzden, yerli teknoloji üreticilerini desteklemek ve cari açığın büyümesini engellemek adına geçtiğimiz yıl hükümetten anti-damping vergisi hamlesi gelmişti. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci, ithal akıllı telefonlar ve bilgisayarlara gümrük vergisi getirileceğini söylemişti. Fakat bu, yürürlüğe konmadı. Tartışmalar ise devam ediyor. Teknoloji distribütörü Arena'nın bu konudaki tavrı oldukça net: "İthalat ve cari açık bu ülkenin ekonomik sıkıntıları. Biz ne yazık ki teknolojide çok güçlü bir ülke değiliz. Cari açığı kapatmak için ithalatı durdurursanız ülkenin gelişimi durur. Yapay zekanın olmadığı bir iş modeli mümkün değil. Tüm sektörler için geçerli. Türkiye'nin ya kendisinin üretmesi ya da cari açığı kapatmak için başka adreslere bakması lazım" diye konuşuyor Çelik.

Tüm bu gelişmeler, Arena'nın ciro hedeflerine olumsuz yansımamış durumda. Ciro olarak geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 5 büyüyen şirketin hedefi, yılsonunda yüzde 20'lik büyüme sağlamak. Arena, geçen yılı 500 milyon dolar ciroyla kapatmış; 2018 için ise 550-600 milyon dolar ciro hedefliyorlar. —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Teknoloji ithalatında yükselen döviz kuru kuşkusuz çok büyük bir etmen; bu gerçeğin farkında olan ana dağıtıcı Arena ise bayilerine 150 milyon dolarlık krediyle kolaylık sağlıyor.



▲ Arena Genel Müdürü Serkan Çelik

Arena'nın Gözünden Bilişim Teknolojilerinde Yeni Trendler

- Kurumsalda tablet kullanımı artmaya başladı. Tablette kullanılabilen kurumsal yazılımlar yaygınlaşmaya, fabrikalarda yazılımlar güçlenmeye başladı. Nesnelerin İnterneti uygulamalarında artış var.
- Dijitalleşme başta bankacılık ve telekom olmak üzere tüm sektörlerde devam ediyor. Tarımda bile drone'larla ilaçlama yapılıyor. Bunun haritalanması tabletler üzerinden yapılıyor. Sağlık sektörü ciddi şekilde dijitalleşiyor. Eskiden röntgen çekildiğinde sonuç basılırdı, şimdi cep telefonuna gönderiliyor. Doktorlar eskiden ışığa tutardı, şimdi bilgisayar ekranına geliyor. Önceden doktorla iletişimi yüz yüze yaparken şimdi mobil uygulamadan danışmanlık yapılıyor.
- Masaüstü bilgisayar ölmeyecek. Oyun ürünleri, bilhassa yüksek işlemci ve yüksek ekran kartı içeren ürünler öne çıkıyor.

Hayallerdeki Robotlar Bugün Gerçek Olabilir mi?

● 'Bilim kurgu mu teknolojiden esinlenir yoksa bilim insanları mı hikayelerden?' sorusunun doğru bir yanıtı yok. Ancak mucitlerin de en az yazarlar kadar iyi birer hayalperest olduğu kabul edilebilir. İnsanların hayalleri kitap veya sinema filmine dönüşürken bilim insanlarına da ilham kaynağı oluyor. Bugünlerde robotlar ve yapay zeka gündemin üst sıralarındayken akıllara geçmişteki filmlerde ortaya çıkan robotlar geliyor. Peki bugünkü teknolojiyle 30-40 yıl önceki robotlar üretilebilir mi? İşte üretilse gerçekten çalışabilecek bilim kurgu robotları...

BB-8 zaten gerçekti

Star Wars serisinin ilk filminde tanıştığımız sevimli robot R2 D2'nin yerini son üçlemede BB8 almıştı. Dikey olarak ilerleyen bu robotun filmde uzaktan kumandayla kontrol edildiği bir sahne vardı. Bu sahne zaten gerçek olarak uzaktan kumandayla çekildi. Bu durum BB-8'in mekanik olarak zaten üretilebildiğini gösteriyor. Üzerinde çalışılması gereken tek şey yapay zeka. Biraz bütçe ve zaman ayırarak BB-8'i gerçeğe dönüştürmek mümkün...

Yapay zeka bekliyor

Sinema ve bilim kurgu dünyasının dönüm noktalarından biri olan 1982 yapımı *Blade Runner*, insan ve robotlar arasındaki savaşı anlatıyordu. Filmdeki zevk robotlarının üretilmesi düşündüğümüzden yakın olabilir. Her ne kadar yapay zekaya sahip olmasa da bugünlerde seks robotları üretilebiliyor. Eğer bu trend başladıysa yakında yapay zekaya sahip bu robotları da görmemiz mümkün olacak.

Teknoloji Johnny'yi bile solladı

Otonom araçlardaki gelişme her geçen gün daha çok hızlanıyor. Otomotiv sektörü elektrikli ve sürücüsüz araçlar üzerine yoğunlaşıyor. Araçlar her ne kadar kendi kendine ilerlese de içinde fiziksel bir sürücü yok. *Gerçeğe Çağrı* olarak çevrilen 1990 yapımı *Total Recall* isimli filmdeki robot taksici Johnny kolaylıkla gerçeğe dönüşebilir. Hatta bugünkü teknolojinin gerisinde bile kaldı diyebiliriz.

Uçamasak da KITT'i yakaladık

80'lerin efsane dizisi *Kara Şimşek*'teki akıllı otomobil KITT'in teknolojisine ulaşmış sayılabiliriz. Kendi kendini kullanan, konuşan, komut alan bu gelişmeler bugünlerde lüks sınıfta birçok modelde bulunuyor. KITT gibi fizik kurallarına meydan okuyamasa da günümüz otomobilleri KITT'e çok yakın.

Her an gerçek olabilir

2015 yapımı *Ex-Machina* filmi günümüz gelişmelerinden ilham alıyor ve gerçeğe dönüştürülmesi mümkün bir teknolojiyi anlatıyor. Bir milyarder tarafından üretilen yapay zekalı robot AVA'yı robot Sophia ile ucundan yakalayabiliyoruz. Yapay zeka ve sınırlı bir sentetik vücudu olan Sophia etkileyici bir gerçeklik hissine sahip. Henüz hiçbir şirket yapay zeka ve insana yakın bir vücut konusunda çalışmasa da farklı şirketler ayrı çalışmalar yürütüyor. Boston Dynamics insan gibi akıcı şekilde hareket eden robotlar için yıllardır çalışıyor. Belki de birkaç yıl içinde AVA'yı canlı canlı görebileceğiz. —*İlker Pehlivan*

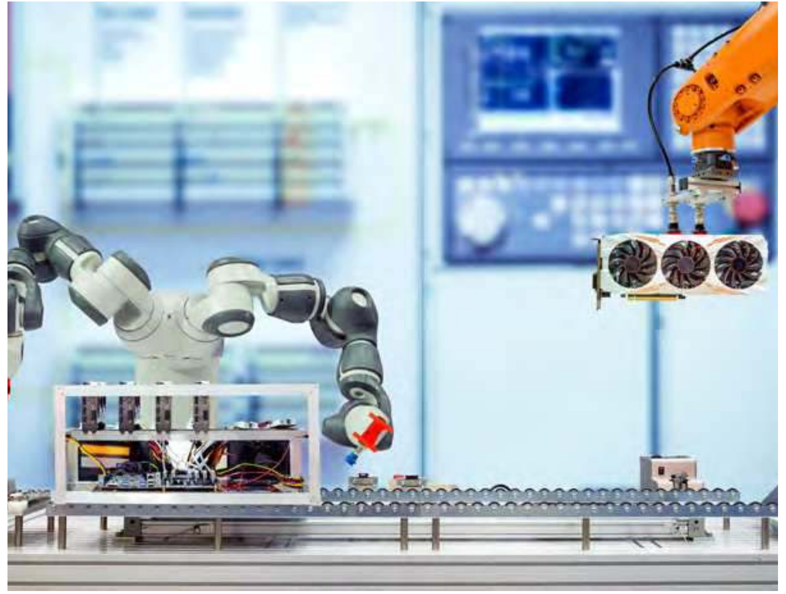






Endüstri 4.0 Yolunda Kültürel Bariyerler

● "Türkiye'de 1 milyon dolarlık bir presi gözünü kırpmadan alabilen patron, 50 bin dolarlık yazılımı almıyor"



Birbirleriyle konuşan endüstriyel makineler (Endüstriyel IoT) ya da üretimde otomasyon süreci (Endüstri 4.0) gibi konuların, sınıf atlamak isteyen sektörler ve şirketler için önemi tartışmasız çok büyük. Elbette bu, bugünden yarına gerçekleşecek bir süreç değil; kısa vadeli düşünmek bu süreci hızlandırmıyor. Tam tersine, katma değeri yüksek üretime doğru atılacak adımları engelliyor.

ABD menşeli, hisseleri NASDAQ'da işlem gören ve 6 binin üzerinde çalışanıyla 1,2 milyar dolar cirosu bulunan PTC, özellikle imalat sanayinde fizikselden dijitale entegrasyonu sağlayan bir teknoloji ve mühendislik firması. *Bloomberg Businessweek Türkiye*'ye konuşan PTC Türkiye Genel Müdürü Dr. Bilgehan Baykal, Türkiye imalat sanayindeki tüm bu keşmekeşi analiz ediyor ve çözüm önerilerini sıralıyor.

PTC ne yapar?

Temelde derdimiz, özellikle ürün odaklı endüstrilerin (imalat, otomotiv, savunma sanayi ve perakende vb.) rekabetçiliğini artırmaya yönelik çözümler sunmak. Aslında Endüstri 4.0'ın niteliği de budur. İmalat sektöründeki rekabetçiliği artırırken, fiziksel ve dijital dünyayı bir araya getirmeye çalışıyoruz.

Diyelim ki ben bir otomotiv üreticisiyim. PTC'yle çalışmam bana ne kadarlık katma değer sağlayacak?

Otomotiv ya da benzer bir imalat sektöründe temelde iki ana disiplin vardır: Mühendislik ve üretim tarafı. Üç boyutlu modelden başlarız otomobil tasarlarken. Daha sonra bu üretime ait olan, çizim ve tasarımdan tutun, üretim sürecine kadar olan bütün verilerin tutulduğu sistemlerde varız. Endüstriyel Nesnelerin İnterneti dediğimiz mesele de burada devreye giriyor zaten. Bir otomotiv fabrikası bu anlamda bilgisayar destekli tasarımdan başlar, bütün ürüne ait süreçleri PLM vasıtasıyla yönetir. Üretim tarafındaki mükemmeliyeti de (izleme, karar destek mekanizmaları vb.) sağlar.

Otomotiv fabrikasında üretim hattında daha iyi optimizasyon mu sağlıyorsunuz? Sensörlerin buradaki fonksiyonu ne?

Üretim dediğimiz konu farklı farklı unsurlardan oluşur. Otomotiv, kesitli üretim biçimidir. Mesela montaj, pres, talaşlı imalat gibi yöntemler bunların bir kısmıdır. Sensörler vasıtasıyla öncelikle veriyi toplarız. Yaptığımız bir numaralı iş, veriyi toplamak. Aslında ben otomotivdeki ya da benzer bir imalat sürecini insanların karar almasına benzetiyorum. Birey olarak ne yaparız? Beş duyumuzu kullanırız. Beş duyu organıyla veri toplarız. İmalat ortamında da benzer bir süreç var. Veriyi topladıktan sonra elimizdeki verileri birleştiririz; buna "görselleştirme" diyoruz. Enva çeşit anahtar gösterge var burada. Veriyi toplarız, görselleştiririz ve yönetmeye başlarız. Üçüncü adımda karar almaya başlarız. İnsanların ve hayvanların karar alma mekanizmaları da böyledir. Dördüncü aşamada ise ileriye yönelik kararlar almaya başlarız. Buna da tahminci analitik diyoruz.

Türkiye'de hangi sektörlerle çalışıyorsunuz?

Türkiye'de imalat sanayi, hızlı tüketim ürünleri, ilaç, kimya, otomotiv, makine yapımı, savunma sanayi, elektronik gibi sektörler öne çıkıyor. ABD'deki de oldukça benzer. Temel farklılık şu: Bizde marka az. Genelde o markaları destekleyen tedarik zincirinin bir parçası olarak faaliyet gösteriyoruz. Türkiye'de ise ya fason üretim ya da ara bileşenlerini yapıyoruz. Dolayısıyla uçtan uca çözüm anlamında ABD ya da Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinde marka bazlı projeler yapıyoruz. Mesela, bu sene BMW'nin projesini aldık. BMW, bütün üretim yapısını tüm dünyadaki fabrikalarında PTC'yle dönüştürmeye başladı. Mühendislik uygulamalarının sadece üretim değil, satın alma ve pazarlama gibi alanlara yayıldığını görüyoruz. Türkiye'de ise bu yok. Bunu görmemiz gerek. Marka oluşturmakta eş zamanlı veriye ulaşmak çok değerli. Yeni çıkan ürününüzü pazarlamacınızın görmesi gerekiyor.

"Bana sorarsanız, kamunun bu konuda teşvik bile vermemesi gerekiyor"

Türkiye'de uçtan uca çözümün olmamasının temel sebepleri neler?
Üç ana sebebi var. Bir numaralı sebebi, Türk endüstrisinin kısa vadeli planlar yapması. 10 yıllık plan yapamıyoruz. Kimseyi suçlamak istemiyorum burada. Ekonomik ve politik durumun stabil olmaması nedeniyle hiç kimse öngöremiyor. Mesela dolar kurundaki oynaklık. Bu faktör, sanayicinin uzun vadeli plan yapmasını engelliyor. Avrupa'da bir sanayiciyle en az 10 yıllık plan yaparsınız. İkincisi, sektörel anlamda burada yaratılan değeri jeopolitik riskler dolayısıyla çevre coğrafyalara yayamıyoruz. Üçüncüsü, gelişmiş insan gücü anlamında problemimiz var. Türkiye'nin matematik-analitik-IOT (Nesnelerin İnterneti) alanlarında en azından 200 bin işgücüne ihtiyacı var. Analitik yetenekleriyle donanmış mühendis ve ara eleman ihtiyacımız var.

Endüstri 4.0'ın öncüsü Almanya'da BMW'nin işini ABD menşeli bir şirketin alması oldukça dikkat çekici...
Çok doğru bir tespit. Yerine geldiğimiz firma aslında Alman menşeli bir şirket. İktisadi anlamda teknoloji milliyetçiliği bir yere kadar. Rekabet o kadar hızlı ki... Fiziksel ve dijital dünyada bir araya getirdiğimiz çözüm, BMW gibi bir projeyi kazanmamızı sağladı. Üç boyutlu modellemeyi çok iyi yapan rakiplerimiz var. Üretim izlemekte ya da IOT'de iyi olan şirketler var ama bunun ikisini bir araya getiren ve gerçek anlamda rekabet avantajını getiren tek şirket PTC. Fizikselin dijitale dönüşmesi o kadar önemli bir şey ki... Televizyon üreten bir şirket düşünelim. 15 gün geciktiğinizde çıkarttığınız bir model çöp olabilir. Ürünü sahaya çıkarma hızı en önemli şey. Bu yüzden, mühendislik ve üretim gruplarının birbiriyle daha hızlı konuşmasını, ürünün hızla piyasaya sürülmesini ve pazarlanmasını sağlayan çözüm bizde. BMW'yi kazanmamızda kritik unsur buydu.

Peki ya Türkiye? Türkiye pazarında en çok hangi sektörlerle çalışıyorsunuz?
İstanbul, İzmir, Manisa, Kayseri gibi şehirlerde, imalatın olduğu yerlerdeyiz.

Mesela, Kayseri'deki müşteriniz ne yapıyor? Nasıl bir çözüm desteği veriyorsunuz?
Kalıp üretimi diyebilirim. Döküm, pres, plastik enjeksiyon ya da pres kalıpları bunun içerisinde. Üretim içerisindeki kalıpların tasarımları ve üç boyutlu modellenmesi, imalat süreçleri, PDM ve PLM dediğimiz o ürüne ait bütün verilerin yönetimi, yerine göre proje üretimi, maliyet yönetimi gibi benzer çözümler... En alttaki KOBİ'den başlayıp, Türkiye'nin en büyük gruplarına kadar müşterilerimiz var.

Maliyet yönetimi yapan çok şirket var aslında...
Biz onu tedarik zincirinin bir parçası olarak yapıyoruz. Türkiye'deki en büyük dertlerden bir tanesi, mühendislik departmanlarıyla muhasebe sistemlerinin birbiriyle konuşmaması... Diyelim ki, mühendislik grubu içinde 10 bin parça olan bir dişli kutusundaki parçayı değiştirdi ya da üretmekten vazgeçti, tedarikçiden almaya karar verdi. Fakat bu gelişmeden satın alma departmanının haberi yok. Çünkü birbirleriyle konuşmuyorlar. Bu, Türkiye sanayindeki en büyük dertlerden bir tanesi. Bu yüzden şirketlerin yedek parça depolarında hareketsiz milyonlarca dolarlı parça duruyor. Bu Türkiye'nin kaybıdır. Atıl ve boşa gitmiş kaynakları da bu bağlamda geri dönüştürmek istiyoruz.

Muhtemelen bu atıl parçaların çoğu da ithaldir. Cari açığa da olumsuz yansıyan bir durum değil mi?
Kesinlikle, çok doğru bir tespit.

Endüstri 4.0 hamlesi yapmak için nasıl bir aksiyon almak gerek?
Türkiye'nin bir sanayi strateji belgesi var fakat hizmet stratejisi yok. Halbuki ekonomimizin yüzde 60'ı hizmet sektörü ağırlıklı; tüm dünyada da olduğu gibi. Hizmet sektörünün ihracatı, yurt içindeki dağılımı, istihdam ve vergi boyutu gibi konular var. Bu sektörel geçişkenliklere bakmak gerekiyor. Sanayi strateji belgesini hizmet sektörüyle birleştirdikten sonra, bunun üzerine Endüstri 4.0 hamlesini yapabilirsiniz. Bunun kamu dışında ilerlemesi gerekiyor. Bana sorarsanız, kamunun bu konuda teşvik bile vermemesi gerekiyor. Çünkü bu teşvikler firmalarda tembellik yaratıyor. Bu işi stratejik olarak görmedikleri için, devletten bekliyorlar. Firmalar ellerindeki kaynakları gayrimenkule yatırıyor. O kadar çok müşterimiz yapacakları stratejik Endüstri 4.0 yatırımlarını devletten çıkacak teşviklerden dolayı bekletiyor ki...

Bir yandan ekonomide de işler iyi gitmiyor. Firmalar elinde nakit tutmak istiyor olabilir...
Evet, bir kısmı öyle. Fakat Türkiye'de 1 milyon dolarlık bir presi gözünü kırpmadan alabilen patron, 50 bin dolarlık yazılımı almıyor. Bunun kültürel bir değişimle sağlanması gerekiyor. Rekabet avantajı olarak bunu göstermemiz gerekiyor.

Konuyu buradan söyleşimizin başındaki kısa vadeli düşünen Türk sanayisine bağlayabilir miyiz?
Aynen öyle, bağlayabiliriz. İyi alışkanlıklar insanı yanıltır. İyi yaptığınız şeyler, zaman ve dünya değişse de tekrara düşmenize ve yanılmanıza yol açar. Dün yaptığınız ve başarı kazandığınız bir hamle, dünya değiştiği için yarın hiçbir şeye tesir etmeyebilir. "Ben eskiden bu makineye yatırım yaptım ve başarılı oldum" düşüncesinden bahsediyorum. Yeni sulara açılmamak, korkaklık, kendini garantiye almak ve kısa vadeli düşünmek var. Halbuki bakılması gereken şey, yatırım getirisi metrikleri üzerinden gitmek. Firmalar seçim kriterini belirlerken referansa çok önem veriyor. Fakat bu referans kendisine ne kadarlık bir fayda sağlayacak? Bunun analizini yapmak gerek. —*Alp Börü*



▲PTC Türkiye Genel Müdürü Dr. Bilgehan Baykal

İsmail Hakkı Polat

Krizde Dünyaya Açılmak

Başta dolar olmak üzere yabancı ülke para birimlerinin sıçrama yaptığı bugünlerde, internet üzerinden dünyayla iş yapmaya ve döviz olarak para kazanmaya odaklanmakta fayda var

Geçtiğimiz günlerde doların 4,5 TL seviyelerine yükseldiği anlarda, bir yandan Facebook ekranımdan insanların karamsar paylaşımlarını okuyor, öte yandan da bu tür kriz durumlarıyla nasıl baş edilebileceğini düşünüyordum. Hatta o anda aklıma gelen "Hem birey hem de ülke olarak internet üzerinden dünyayla iş yapmayı ve döviz olarak para kazanmayı öğrenmemiz lazım" şeklinde bir cümle yazıp paylaştım ben de. İlginç bir tesadüf, birkaç dakika sonra ekranıma sefamerve.com'un kurucusu Mehmet Metin Okur'un da aynı konuda bir paylaşımı düştü. Okur, gördüğü bir haberden yola çıkarak yaptığı paylaşımda "Amazon, eBay ve Zalando gibi dünyanın en büyük online pazar yerlerinde ülkemizin üretimde çok güçlü olduğu ayakkabı, ev halısı ve ev tekstili gibi sektörlere yönelik hiçbir Türk mağazasının bulunmadığını" vurguluyor ve Türk girişimcilerin burada açacakları e-mağazalar sayesinde hem bireysel olarak küresel bir iş kurma hem de ülkeye ihracat yoluyla döviz kazandırma fırsatını elde edebileceklerini belirtiyordu. Halihazırda Türkiye'den kimse bu işe girmediği için, yabancıların ürünleri kendi mağazaları üzerinden sattıklarının da altını çizen Okur'un paylaşımı "Ürünü de alma, fotoğrafını çek koy, dört katı fiyata sat ve büyük para kazan. Sen çalışıp koymazsan Amazon gelip ilk etapta bu sektördeki bütün yerli markaları satın alıp koyacak. Biz de hâlâ 'Devlet bizim önümüzü açsın' diye sızlanalım" şeklinde bir sitemle bitiyordu.

Paylaşımın altına gelen yorumları takip ettiğimde ise, aslında sözü edilen pazaryerlerinde ticari faaliyet gösteren tek tük de olsa Türklerin olduğunu ve ancak bunların Türkiye'den ziyade gerek Amazon'un deposundan gerekse dünyanın dört bir yanındaki tüccarlardan temin ettikleri ürünleri özellikle Amazon pazaryerinde birkaç misli fiyata başarıyla sattıklarını gördüm. Sırasıyla FBA (Fullfilment by Amazon) ve FBM (Fullfilment by Merchant) olarak adlandırılan bu yöntemler sayesinde dolar bazında oldukça iyi gelir etmeye başlayan bu az sayıda Türk hem ürün yelpazelerini hem de iş hacimlerini hatırı sayılır biçimde yükseltmeye devam etmekte.

İşte bu sınırlı deneyimi Mehmet Metin Okur'un verdiği tüyolarla birleştirdiğimizde, dijital bilgi ve beceriye sahip girişimciler için, şu kriz döneminde dahi, hem ülke içi istihdam sıkıntılarından tamamen bağımsız biçimde sıyrılıp dünyaya açılmamız hem de ülkeye döviz kazandırmak anlamında ciddi fırsatların olduğunun farkına varmamız ve buna kafa yormamız gerektiğini anladım. Kuşkusuz her şeyi başkalarından beklememek lazım. Üstelik, dünyayla internet üzerinden iş yapabilme ve bireylerin dijital yetkinliklerine katkıda bulunma gibi bir ihtiyaç varken... Telekom, bilgi ve iletişim



teknolojileri firmaları ve internet servis sağlayıcıları, kamuoyuna dijital dönüşüm projesi adı altında kerameti kendinden menkul ve verimliliği kuşkulu projeler sunmak yerine, bahsi geçen üç sektör veya farklı kritik alanlarda faaliyet gösteren bireysel girişimcilere ve KOBİ'lere yönelik bir farkındalık ve eğitim programı başlatsa keşke! Gerisini de insanımızın becerikliliği çözer zaten.

Tabii bu sadece bir örnek; bunun dışında halihazırda yazılım, reklam, video, grafik, metin, çeviri gibi yaratıcı emeklerini dünyanın dört bir yanındaki kurum ve kuruluşlara ürün ve hizmet olarak internet üzerinden sunan ve buradan para kazanan on binlerce serbest çalışan (freelancer) var artık. Tam da bu noktada devletten, bu kitlenin dünyayla iş yapmasını kolaylaştırıcı (sınır aşırı vergi, ödeme, vb.) hususlarda düzenlemeler yapmasını, bu alandaki Paypal yasağı gibi kimi kısıtlamaların bir kez daha gözden geçirilmesini ve bu işleyişi teşvik etmesini talep edebiliriz. Bu kitlenin sayısının milyonlara ulaşması durumunda ülkemiz, "İnternet üzerinden bireysel yaratıcı emek ihracatı" gibi yepyeni bir 21'inci yüzyıl kavramı ve meslek kolu sayesinde rekabet olarak ayrışacak. Bu sayede Türkiye, internet üzerinden dünyaya başarıyla açılmış bir ülke olarak bir refah ve başarı hikayesine imza atacaktır. Eh, zaten dijital dönüşüm dediğimiz de, tam böyle bir şey!



Her Ucuz Alınır mı?

● Kurdaki artışın Türk şirketlerinin fiyatını düşürmesi yabancı yatırımcı ilgisini artırır mı?

Türk Lirası son yılların en büyük kayıplarını yaşadı son dönemde. Merkez Bankası'nın (TCMB) müdahalesi gelene kadar hızlı bir yükselme gösteren dolar, 4,92 TL'yi gördü. Özellikle erken seçim tarihinin açıklanmasıyla birlikte artan belirsizlikler ve TCMB'nin faizleri artırma konusunda elinin rahat olmayacağı yönündeki tahminler yabancı para birimlerinin TL karşısında birkaç hafta içinde hızlı bir şekilde tırmanmasına neden oldu. Ocak ayının ilk günlerinden bu yana TL, dolar karşısında yüzde 20'yi aşan bir erozyona uğradı. Elbette enerjide dışa bağımlı ve özel sektörün yabancı para cinsinden borçluluğunun son derece yüksek olduğu Türkiye'de yükselen kur, iş ve ekonomi hayatının zorlaşması anlamına geliyor. Diğer yandan değerlenen kurla birlikte Türk şirketlerinin de dolar cinsinden değerleri aşağıya geliyor. Peki bu gerileme Türkiye'den şirket almak isteyen yabancılar için yeni bir trendi başlatır mı?

Türkiye genç nüfusu, hızlı büyüme oranları ve altyapı çalışmalarına açık stratejileriyle son yıllarda pek çok yabancı için cazibe merkezi haline geldi. Zaten son 10-15 yıldır Türkiye'de özelleştirmeler de dahil pek çok şirket satışı hızlı bir şekilde gerçekleşti. Ancak son birkaç yıldır Türkiye'nin hikayesini kaybettiği yönünde bir algı oluştu. Özellikle bulunduğu coğrafyadan kaynaklı jeopolitik riskler ve bunlara eklenen siyasi gelişmeler Türkiye'yi yabancı yatırımcının gözünden düşürdü. Ve bu trend bugün için devam ediyor gibi. Ekonomi Bakanlığı'nın, Mart ayına ilişkin Uluslararası Doğrudan Yatırım Verileri Bülteni'ne göre Mart'ta 1 milyar 94 milyon dolarlık uluslararası net doğrudan yatırım girişi gerçekleşti. Ocak-Mart döneminde ise net doğrudan uluslararası yatırım girişi geçen yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 28,1 düşüş göstererek 2 milyar 168 milyon dolar oldu.

TL'deki değer kaybıyla birlikte Türkiye'deki şirketlerin değerinde görülen düşüşler, yabancılar için yeni bir fırsat alanı doğurabilir mi? Özellikle Orta Doğulu yatırımcıların Türkiye'den şirket alımına aracılık eden Ali Rıza Babaoğlu, "Riskli görünen dönemlerde yatırım yapanlar, riskler ortadan kalktığında en çok fayda görenlerdir. Ben bu nedenle ciddi bir avantaj oluşturacağını düşünüyorum, bununla ilgili hareketleri görmeye başladık ve devam edeceğiz" diyor ve devam ediyor: "Türkiye bizim de üzerinde uzun süredir çalışmakta olduğumuz yenilebilir enerji ve teknoloji alanlarında yatırımcıya ciddi kazanç sağlama noktasında. Mevcut dolar değerlenmesi üzerinden de bakıldığında bugünlerde bu iki alana yapılacak yatırımların orta vadede ciddi dönüş sağlayacağını düşünüyorum."

Bloomberg Businessweek Türkiye

3 Haziran 2018

Editörler
Ruhi Sanyer

Diğer taraftan şirket evlilikleri veya satışlar Türk şirketlerinin finansman sorununa da çare olabilir. KPMG Türkiye Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı Şirket Ortağı Hande Şenova, "Şirket değerlemelerinde kur etkisi yabancı yatırımcılar için avantaj olacaktır. Bazı şirketler işletme sermayesi ihtiyacı için şirketlerine yatırımcı almak zorunda kalacak. Finansman kaynağı diye baktığımızda iç kaynaklar sınırlı, banka kredileri maliyetli ve limitli, sermaye piyasaları konjonktüre göre cazip değil, geriye şirket evlilikleri ve satış kalıyor" diyor.

Bir varlığın ucuzlaması kuşkusuz ona olan ilginin artması anlamına geliyor. Ancak tek kıstas elbette varlığın fiyatı değil. Ünlü Menkul Değerler Yönetim Kurulu Üyesi ve Attila Köksal, "TL'nin değer kaybetmesi TL varlıkların yabancı para cinsi üzerinden değerlerini düşürüyor, bu yabancı yatırımcıların Türkiye'ye yatırım yaparken baktıkları parametrelerden biridir. Ancak en önemlilerinden biri değildir" diyor ve devam ediyor: "Yabancıları Türkiye'de yatırıma cezbeden faktörlerin başında olumlu demografik yapımız gelir. Genç nüfusumuz, iç pazarın büyüklüğü ve bir çok sektördeki büyüme potansiyeli yabancı yatırımcıları cezbetmektedir. Ancak siyasi ve ekonomik belirsizlikler, yıllardır sürekli olarak seçim ortamında olmamız ve kurlardaki istikrarsızlık olumsuz nedenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar." Kuşkusuz genç nüfus ve hareketli iç pazar yabancı şirketlerin iştahını kabartıyor. Ancak son dönemde büyüme tarafında istikrarın kaybedilmiş olması, Türkiye hikayesine gölge düşürüyor. Attila Köksal, "Keşke Türkiye ekonomisi zikzaklar çizeceğine her yıl yüzde 5 büyüse" diyor.

Türkiye'nin son dönemde büyüme hikayesindeki bozulma ülkeye bakışı kuşkusuz olumsuz etkiliyor. Üstelik kurda yaşanan artış Türk şirketlerinin sağlıklı yapısını da etkileyebileceği fikrini oluşturuyor. EY Türkiye Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı Müşfik Cantekinler, "Kurlardaki yukarı yönlü artış ilk bakışta şirket değerlerinin yabancı para cinsinden daha makul seviyelerde olmasını sağlasa da, aslında uzun dönemli yatırım planlaması yapan yabancı yatırımcılar için dezavantaj yaratıyor. Çünkü, kurlardaki dalgalanma, üretim veya hizmet maliyetlerini ve borçluluk seviyelerini olumsuz olarak etkiliyor. Özellikle, yabancı yatırımcının yatırım yaptığı şirketler döviz cinsinden borçluysa, bilhassa nakit yaratması zorlaşabiliyor. Öte yandan, halihazırda yurt dışındaki pazarları kuvvetli, maliyetleri TL bazlı şirketler, yabancı yatırımcılar tarafından daha cazip hale geliyor" diyor.

PwC Ortağı Hüsnü Dinçer ise "Ağırlıklı olarak iç piyasaya çalışan ve ihracatı az olan şirketlerin yabancı para cinsinden cirolarında bir erime olacaktır. Ancak bu şirketlerin sadece cirolarına değil, maliyet yapılarına da bakmak gerekir. Gelir ve giderleri ağırlıklı olarak yabancı para ile olan şirketlerin değerini TL cinsinden çok, yabancı para olarak hesaplamak gerekir" diyor ve ekliyor: "Dolayısıyla etkisi az olacaktır. Ayrıca şirket satın almak isteyen bir yatırımcı, bunu ileride o şirketten gelir elde etmek için yapar. Örneğin şirketi satın aldıktan sonraki yıllarda TL değerlenirse, döviz cinsinden alacağı temettünün de değeri artar. Dolayısıyla yatırımcı kurların mevcut durumundan çok, kur projeksiyonuna odaklanacaktır."

Diğer taraftan Türkiye'de özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin pek çoğunun mali durumunda, nakit akışında sorunlar olduğu biliniyor. Öz kaynak tarafında eli çok rahat olmayan Türk şirketleri, proje finansmanı dışında uzun vadeli kredilere ulaşamıyor, kısa vadeli kredilerle iş yapmaya çalışıyor. İşte bu noktada Türk ekonomisinin önemli sorunlarından bir ortaya çıkıyor. Zira Türk bankalarının kredi verebilmek için en önemli kaynağı mevduat. Diğer yandan bu kaynak, yaklaşık bir ay ortalama vadeyle bankaya yatırılıyor. Dolayısıyla mevduat sahibinin beklentisi faizlerin artması yönünde oluyor. Türkiye'de sermaye sahiplerinin üçte ikisinin parasını döviz ve mevduatta tuttuğunu hatırlatan Attila Köksal, "Türkiye'de yatırımcılar faizin veya dövizin yükselmesini ister. Türkiye'de yatırımcı çıkarıyla ülke çıkarı arasında çatışma var. Oysa yatırımcılar hisse senedi veya şirket tahvillerine yatırım yapsa bu böyle olmayacak" diyor.

Elbette tüm bunlar aşılamayacak sorunlar değil. Yatırımcıların sermaye piyasasına güveninin yeniden sağlanması durumunda sermaye piyasalarına kaynak akacak, bu da şirketlerin daha ucuza finansman bulmasını sağlayacak. Diğer taraftan Türkiye ve Türk şirketlerinin krizlere ve zor ekonomik koşullara dayanıklılığı biliniyor. "Kurumsallık ve raporlamanın görece zayıflığı ve bazen risk iştahının makul düzeyin üstünde olması yabancı yatırımcıyı ürkütebilen unsurlar olarak öne çıksa da çözüm odaklı esnek yapıları, farklı kültürlerle kolay iletişim kurmaları, girişimci zekaları Türk şirketlerinin öne çıkan tarafları" diyor Hüsnü Dinçer.

İşler bugün biraz sarpa sarsa da genç nüfusu, krizleri hızlı bir şekilde geride bırakabilme yetisi, girişimci tarafı güçlü bir iş dünyasının bulunması Türkiye'yi her zaman yabancı yatırımcıların radarında tutacaktır. Müşfik Cantekinler, "Türkiye, gelişmekte olan ülkeleri radarında tutan yatırımcılar için önemli bir ülke. Son dönemde yaşanan kur artışı ve civar coğrafyamızda yaşanan güvenlik problemleri muhakkak ki yatırımcılar için biraz daha riskli bir tablo çiziyor. Ancak, orta-uzun vadede genç nüfus, büyüyen ekonomi ve coğrafi konumu sebebiyle Türkiye'nin yatırımcılar için önemli avantajları mevcut. İçinde bulunduğumuz dönemde, kurlar açısından önemli riskler oluşsa da, önümüzdeki dönemde risklerin aşağı yönlü hareketine bağlı olarak, Türkiye satın alma ve birleşme piyasasında hareketlenme artacaktır. Ayrıca Türkiye'nin coğrafi konumu ve göreceli düşüş gösteren işgücü maliyeti sebebiyle ihracata yönelik üretim açısından daha cazip hale geldiğini değerlendiriyoruz" diyor.
—Sinan Koparan

SÖZÜN ÖZÜ Kur artışıyla birlikte Türk şirketlerinin dolar değeri düşmüş olsa da ülkenin mevcut ekonomik durumunda ve şirketlerin mali yapısında düzelme olmadan ciddi bir yabancı talebi beklemek doğru değil.

Girişimcilik Ekosisteminde Bankaların Değişen Rolü

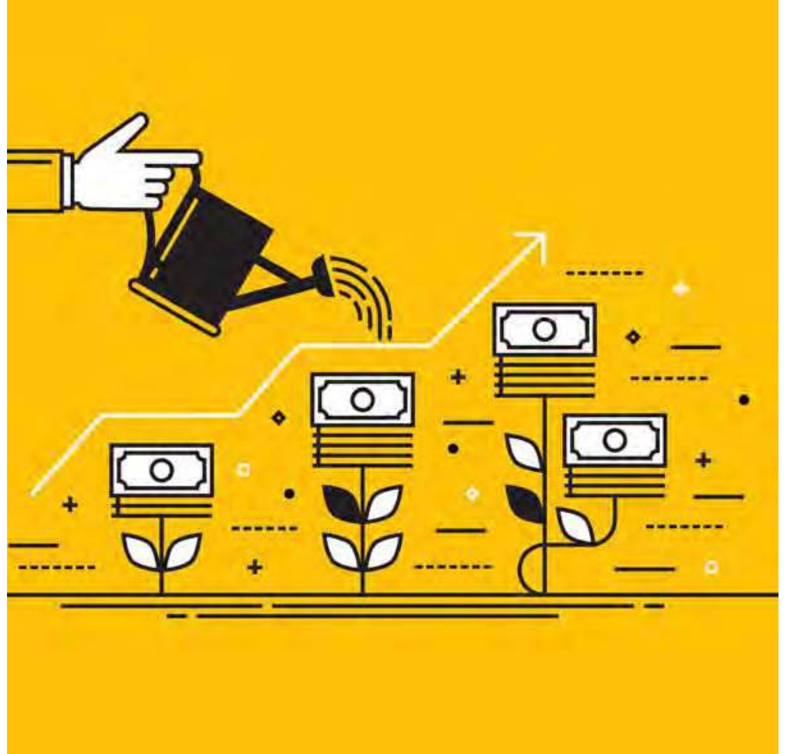
● Türkiye'de kendini ispat edebilen startup'ların sayısındaki artış hızı bankalara da yansıyor

Son zamanlarda bankaları girişimcilik ekosistemi içerisinde çok fazla görmeye başladık. Aslında bir girişimcinin bir banka ile ilişkisinin çok temel düzeyde olmasını bekleriz. Girişimci kredi almak, bankacılık işlemlerini yapmak gibi temel bankacılık faaliyetleri açısından bir bankanın müşterisi konumunda yer alır. Bu açıdan bakıldığında banka bir startup teknoloji girişimini KOBİ olarak tanımlar ve müşteri olarak ilgilenir. Fakat startup'lar çoğu zaman ölçeklerinin küçük olması nedeniyle bankaların iştah kabartacakları müşteri gruplarına pek giremez. Öte yandan startup girişimcileri de sermaye gereksinimi nedeniyle bankaların kapısını çalmak istemez. Bir bankaya başvurmaya niyetlenseler de kredibiliteleri düşük ve riskli olduğu için istedikleri krediye çok fazla ulaşamazlar. Bu nedenle de ülkemizde yakın zamana kadar teknoloji girişimcileri ile bankaların pek fazla ilişkisini gözlemlemiyorduk.

Her nasıl olduysa bugün geldiğimiz noktada bankaların startup girişimlerine, girişimcilere ve genel olarak girişimcilik ekosistemine ilgisi büyük bir ivmelenmeyle artıyor. Aynı şekilde teknoloji girişimcileri de bankaların kapısını sıkça çalıyor. Bu yeni gelişen ilişkiyi klasik "banka-müşteri" düzlemine oturtmak pek mümkün değil. Çünkü bankalar son yıllarda girişimcilik ekosistemine bir kredi sağlayıcısı kuruluştan daha farklı rollerle giriş yapmaya başladı. Hatta aynı anda farklı rollere de sahip olduklarını görüyoruz. Bazıları startup'lara kuluçka hizmeti sunan altyapılar ve imkânlar sağlıyor, bazıları hackathon gibi yazılım geliştirme yarışmaları yapıp ödüller veriyor, bazıları da sermaye yatırım fonları kurarak yatırımcı sıfatıyla yer alıyor. Bazı bankalar ise bunların hepsini birden yapmaya çalışıyor. Tablo 1'de Türkiye'deki çeşitli bankaların ekosistemde üstlendikleri rollerden ve sağladıkları desteklerden örnekler görebilirsiniz.

Bankaların Amacı Ne?

Bankaların asıl amacını gelecekte varlığını sürdürmek ve kâr elde etmek şeklinde özetleyebiliriz. Dijital dünyadaki gelişmelerin finans alanına sıçraması, bir yandan bankacılık ve finans sektörünün işini kolaylaştırırken bir yandan da onu rekabete açık hale getirdi. Geriye dönüp baktığımızda bankaların girişimcilik ekosisteminde aktif olmaya başladıkları tarihler ile fintek'lerin popüler olmaya başladıkları tarihlerin önemli ölçüde örtüştüğünü gözlemliyoruz. Aynı şekilde fintek'lerin popülerliklerinin ve önemlerinin artmasıyla bankaların ekosistemdeki çalışmaları da benzer oranda artıyor.



Bankalar çok yüksek miktarda kâr elde ediyor. Ama bankalar aynı zamanda çok büyük maliyetlere de sahip. Binlerce çalışan istihdam ediyor, binlerce şubenin maliyetine katlanıyorlar; daha birçok dev harcama kalemleri var. Dev bir şirket olmak demek, işler yolundayken büyük gelirler ve büyük kârlar demek. Fakat işler yolunda olmadığında büyük harcamalar, büyük riskler ve büyük zarar etme ihtimalini de beraberinde getiriyor. Tablo 2'de ilk üç büyük ölçekli banka üzerinden büyüklüğün resmini daha kolay görebilirsiniz.

Bankalar bu kadar büyük maliyetleri karşılayabilmek için kredilerden elde ettikleri kârların dışında EFT/havale masrafı, hesap işletim ücreti gibi çeşitli komisyon ücretleri alıyor. Dijital kanallarda bu ücretler daha düşük olsa da hepten ortadan kalkmıyor. Özellikle dijital kanalları kullanan yeni nesil dijital müşteriler bu ücretleri sorguluyor ve anlamsız buluyorlar. Bir bankanın büyük maliyetlere

Katkılar	Akbank	alBaraka	Garanti	İş Bankası	Kuveyt Türk	TEB
Girişimcilik markası var mı?	Yok	Albaraka Garaj	Garanti Partners	Workup	Lonca Girişimcilik Merkezi	Teb Girişimevi
Kuluçka merkezi destekleri var mı?	Yok	Albaraka Garaj	Garanti Partners Girişim Üssü	Kolektif House	Workinton	TEB Girişimevi ve eofis
Ödüllü hackathon düzenliyor mu?	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet	Evet
Doğrudan startup yatırım desteği var mı?	Yok	Var	Yok	Yok	KT Portföy A.Ş.	Yok
APİ market hizmeti var mı?	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok

*Bankalar alfabetik sıraya göre dizilmiştir.

TABLO 1: **TÜRKİYE'DE ÇEŞİTLİ BANKALARIN GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNE SAĞLADIĞI DESTEKLER**

katlandığı gerçeği günün sonunda banka sahiplerini ilgilendiriyor. Müşteriler ise daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı hizmet almakla meşgul.

İşte bu noktada fintek startup'ları ve dijital bankalar, klasik bankaların üzerinde yıkıcı rekabet gücü oluşturmaya başlıyor. Yeni nesil müşteriler için bankanın fiziksel varlıkları ve yatırımlarının çok bir anlamı olmuyor. Çünkü müşteriler şubelere gitmiyor. Çoğu müşteri için banka artık cep telefonundaki mobil uygulamadan veya web sitesindeki internet şubesinden ibaret. Bugün için bir geçiş döneminde olduğumuz malum, bu nedenle yeni nesil müşteri talepleri halen azınlıkta ama hızla çoğunluk olmaya doğru gidiyor. Bankalar ise uzun zamandan beri bu gerçeğin farkında; bu nedenle hemen hemen her bankanın iyi veya kötü bir dijital dönüşüm yol haritası mevcut. Çünkü başka çıkar bir yol gözükmüyor.

Fakat bankalar bu dönüşümü sadece kendi içlerinde yapabilecek bir iç motivasyona ve enerjiye sahip değil. Yıllardır sıkı regülasyonlarla yönetilmekten gelen riskten kaçınma, resmilik ve kurumsal yapı dijital dönüşüm için gereken girişimci inisiyatifin dinamikleriyle taban tabana zıt. Bu durumda izlenebilecek en gerçekçi yol, startup'ların enerjisinden ve tutkusundan yararlanmak. Aslında bankalar ekosisteme girerek girişimcilik enerjisinden ve motivasyonundan faydalanmak istiyor.

Bunun çeşitli yolları var. Yerine göre yatırım sermayesi sağlamak, yerine göre iş ortaklığı yapmak vb. Birçok alternatif, bankaların ajandalarında duruyor. Birçok banka bu yeni durumla ilgili yeterli saha tecrübesi oluşmadığı için kendi stratejilerine göre bir portföy sepeti oluşturup ilerlemeyi tercih ediyor. Buna göre zamanla, geri dönüşlere göre sepetlerde optimizasyonlar yapacaklar.

Hem ülkemizdeki bankaların hem de dünyadaki bankaların bu konuda kendilerine rehber olarak

Banka	Yıllık Kâr (Milyon TL)	Çalışan Sayısı	Şube Sayısı
Ziraat Bankası	7,940	24,558	1,802
Garanti Bankası	6,344	19,111	950
Akbank	6,039	13,898	826

TABLO 2: **İLK 3 BÜYÜK ÖLÇEKLİ BANKA İSTATİSTİKLERİ (2017 YILI)**

aldıkları en önemli örnek uygulamalardan birisi İspanyol kökenli dünyanın en büyük bankalarından birisi olan BBVA. BBVA hem kendi içinde yeni fintek uygulamaları geliştiriyor hem de dışarıdaki fintek'lere ve dijital bankalara (challenger bank) yatırım yapıyor veya satın alıyor. Böylelikle dijital finans dünyasının geleceğinde yer alabilmek için yumurtaları farklı sepetlere koyuyor. Bu yatırımlardan en popülerleri şunlar: Sumup (mobil POS teknolojisi), Coinbase (bitcoin cüzdan servisi), Personal Capital (online kişisel finans yönetim asistanı), Prosper (P2P lending pazaryeri), Atom Bank (İngiltere merkezli dijital banka), Simple (farklı banka hesaplarını tek noktada toplayan uygulama), Holvi (Finlandiya merkezli dijital banka).

Türkiye'deki bankaların girişimcilik ekosistemindeki çalışmalarını incelediğimizde birçoğunun BBVA örneğine benzer bir yol haritası olduğu anlaşılıyor. Fakat şu an hız olarak biraz geri kalındığı gerçeği de ortada duruyor. —*Şerafettin Özsoy**

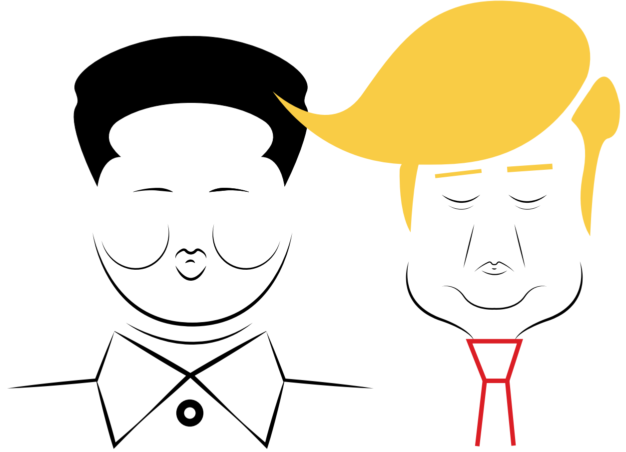
SÖZÜN ÖZÜ Türkiye'de kendini ispat edebilen startup'ların sayısındaki artış hızı bankaların hızını da artıracağa benziyor.

*KUVEYT TÜRK KATILIM BANKASI BT İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİCİSİ

Mithat Bereket

Kuzey Kore'yle İş Yapmak

Bütün gerginliklere rağmen Donald Trump ve Kim Jong-un bir araya gelirse buna şaşmamak gerek



Dünyadaki son "komünist kale", son "kapalı kutu", en son "tehdit"...

Nasıl tanımlarsanız tanımlayın, nasıl tarif ederseniz edin: ABD, Kuzey Kore'yi bir şekilde açmaya kararlı. Bunun için ya nükleer silah kartı ya da kapitalizmin insana cazip gelen yüzleri kullanılacak.

Kuzey Kore lideri Kim Jong-un'un sağ kolu olarak gösterilen bir üst düzey yetkili, New York'ta Dışişleri Bakanı Mike Pompeo ile bir araya geldi. General Kim ile Pompeo arasındaki görüşme bir akşam yemeğinde gerçekleşti ve ikilinin yemekte New York'un meşhur bifteğinden yediği açıklandı. Yani, menüde dana eti vardı.

ABD Başkanı Trump ile Kim arasında 12 Haziran'da yapılması planlanan tarihi zirvenin öncesinde gerçekleşen bu görüşme her ayrıntısı ile izleniyor. 20 yıla yakın süredir ABD'ye gelen en üst düzey Kuzey Koreli yetkili olan General Kim Yong-chol, Çin Havayolları'na ait bir uçakla New York'a ulaştı. Taraflar, 12 Haziran'da düzenlenmesi planlanan, ancak Trump ve Kim arasındaki gerilimin tırmanmasıyla tehlikeye giren Singapur zirvesini tekrar rayına oturtmaya çalışıyor.

Kim Jong-un'un sağ kolu olarak tanımlanan Kim Yong-chol, Kore yarımadasının nükleer silahlardan arındırılması için yürütülen müzakerelerde de Kuzey Kore heyetine liderlik yapıyordu. Güney Kore'de düzenlenen Kış Olimpiyat Oyunları'nın kapanış seremonisinde ABD Başkanı Trump'ın kızı Ivanka'nın yanında otururken görüntülenen Kim Yong Chol, Kim Jong-un'a Çin ziyaretleri sırasında da eşlik etmişti. ABD'li bir heyet ile Kuzey Koreli yetkililer, Kim ve Trump'ın bir araya gelebilecekleri şartları oluşturmak için iki Kore arasındaki tampon bölgede yer alan Panmunjom köyünde de bir araya gelmişlerdi. Beyaz Saray'dan yapılan açıklamada da iki liderin gelecek ay görüşme hazırlığında olduğunu doğrulanmıştı.

Planlanan zirve öncesi Rusya Dışişleri Bakanı Sergei Lavrov'un da önümüzdeki günlerde Kuzey Kore'yi ziyaret edeceği konuşuluyor. Anlaşılan, ABD ve Kuzey Koreli yetkililer, iki ülkenin liderleri Kim Jong-un ile Donald Trump'ın Singapur'da düzenlenecek zirvede bir araya gelebilmesi için yoğun bir diplomasi trafiği yürütüyor. Kim Yong-chol, eski CIA başkanı, yeni ABD Dışişleri Bakanı Mike Pompeo ile de Kuzey Kore'nin başkenti Pyongyang'da görüşmüştü.

General Kim Yong-chol'un resmi görevi Kuzey Kore İşçi Partisi merkezi yönetim komitesi başkan yardımcılığı. Hem askeri hem de sivil istihbarat teşkilatlarında çalışmış olan Kim Yong-chol, Güney Kore'de ise şüpheyle karşılanan bir isim. Seul yönetimi, 2010'da Güney Kore'ye ait bir askeri geminin batırılmasının arkasında Kim Yong-chol'un olduğunu söylüyor. Kuzey Kore ise o olayla bir ilgisi olmadığını savunarak suçlamaları reddediyor.

ABD Başkanı Donald Trump, daha önce Kuzey Kore lideri Kim Jong-un ile 12 Haziran'da yapılması planlanan görüşmeyi iptal etmesine karşın, zirvenin hala gerçekleşebileceğini söyledi. Trump gazetecilere yaptığı açıklamada, "Neler olacağını göreceğiz. 12'sinde bile olabilir. Kendileriyle görüşüyoruz. Zirveyi yapmayı çok istiyorlar. Biz de istiyoruz" dedi.

Kuzey Kore Dışişleri Bakanı Yardımcısı Kim Kye-gwan, Trump'ın iptal kararının "çok üzücü" olduğunu söylemişti. ABD Savunma Bakanı James Matttis ise "Diplomatların gerekli altyapıyı hazırlayabildikleri takdirde, görüşmenin hala yapılabileceğini" belirtti. Mattis, "Kuzey Kore zirvesi konusunda olası iyi haberimiz var. Diplomatlarımız başarabilirse zirve yeniden gündeme gelecek" dedi.

Singapur'da yapılması planlanan görüşme, görevdeki bir ABD Başkanı'nın bir Kuzey Kore lideriyle yapacağı ilk tarihi görüşme olacak. Görüşmenin gündemine dair detaylar belirsizdi. Ancak Kore Yarımadası'nın nükleer silahlardan arındırılması ve bölgedeki gerilimin azaltılması üzerine odaklanılması bekleniyordu. Görüyorsunuz ya... Her şeye, bütün gerginliklere rağmen Donald Trump ve Kim Jong-un bir araya gelirse buna şaşmamak gerek.

Birlikte Çok Mutluyuz

Otomotiv sektöründeki evlilikler genelde faciayla sonuçlanır. Ama İsveçli Volvo ile Çinli Geely'ninkinde sorun yok

Bryan Gruley ve Jamie Butters
Fotoğraf: Ka Xiaoxi



Samuelsson ve Li, Nisan'da Pekin'de düzenlenen auto show'da

Volvo Car Group CEO'su Hakan Samuelsson, Stockholm'de hiç tanışmadığı bir ailenin evinin ebeveyn yatak odasında oturuyor. Şirketi, modern mimariye uygun olarak inşa edilmiş olan üç katlı, açık renk parkeli ve duvarları badanalı evi Volvo'nun yeni station wagon'u V60'ın medya tanıtımı için kiraladı.

Amerikan, İngiliz, Alman ve İskandinav gazetecilerin oluşturduğu gruplar, kısa soru-cevap görüşmeleri için kalabalığı yararak ilerliyor. Bu, Samuelsson'un ilk ve muhtemelen son yatak odası röportajı, ama uyumlu davranıyor. Yüzüne pis bir sırıtış yayılırken, çift kişilik geniş yatağı göstererek gazetecilere "Uzanın ve rahatlayın" diyor.

Dışarıda, Şubat ayının hafif kar taneleri gökyüzünde süzülerek çam ve söğüt ağaçlarının yanından geçiyor ve garaj yolunda, kamera ışıkları altındaki gümüş rengi bir V60'ın üzerine konuyordu. Pek çok Volvo gibi o da banliyöde yaşayan ve güvenli ve saygın bir ulaşım aracı arayan aileler için tasarlandı. Fakat bu basın etkinliği için seçilen sıra dışı ortam, bugünkü Volvo ile 10 yıl önceki arasında dağlar kadar fark olduğunu düşündürüyor; zira 10 yıl önceki Volvo zarar eden, her yıl daha az otomobil satan ve tasarım ve mühendislik alanındaki becerisinin o zamanki sahibi Ford Motor Co. tarafından sulandırılışına seyirci kalan bir markaydı. Klasik Volvo'nun sembolü olan ağırbaşlı wagon dahi, parlak ve alçak V60'ta yeni bir imaja bürünüyor. Gear Patrol'daki bir değerlendirme yazısında (unutmayın, burada bir station wagon'dan bahsediliyor) bunun "kesinlikle arzulanmaya değer" bir station wagon olduğu ifade edildi.

Eğer eskiden hiç de tanınmayan Li Shufu isimli milyarder olmasaydı, bu otomobil var olmazdı ve Samuelsson da bir yabancının yatak odasında oturup gazetecilerle laflayamazdı. Li, uzun bir süre boyunca daha çok ilk aracını satın alan Çinli müşteriler için kötü ve küçük otomobiller üretmesiyle tanındı. Sahibi olduğu Zhejiang Geely Holding Group Co., 2010'da Volvo'yu Ford'dan haraç mezat satış fiyatına aldı. Samuelsson da 2012'de CEO oldu ve Volvo o zamandan beri Çin'de bir motor üretim fabrikası, iki de montaj tesisi inşa etti; ayrıca Güney Carolina'da bir montaj tesisi kurarken, İsveç ve Kaliforniya'daki Ar-Ge merkezlerini de büyüttü. Şirket, bu yılın sonunda ürün serisinin neredeyse tamamını yenileyerek dokuz model tanıtmış olacak. Volvo, 2017'de 26,3 milyar dolar kazançla birlikte 571 bin 577 araç satışı ve 1,76 milyar dolar faaliyet kârı açıkladı; bunların her ikisi de 91 yıllık şirket için rekor rakamlar. Volvo kısa süre önce, 30 milyar dolar gibi bir değerlemenin hedeflendiği potansiyel bir ilk halka arz konusunda danışmanlık hizmeti almak için Citigroup Inc., Goldman Sachs Group Inc. ve Morgan Stanley'yi seçti.

Otomotiv endüstrisi, hüsranla sonuçlanan evliliklerden geçilmiyor: Daimler ve Chrysler, General Motors ve Saab, Ford ve Jaguar. Bu evlilikte ise işler yolunda gibi görünüyor. Li ise hem işgüzar yeni sahibinin stereotipine karşı gelerek hem de Volvo'nun dönüşümünün her aşamasına imzasını atarak bu işin üstesinden geldi. Bir şekilde Volvo hâlâ station wagon üreten ve güvenlik konusunda kendisiyle gurur duyan bir İsveç markası, fakat Li'nin de teşvikiyle yeni teknolojiler alanında bir lider oldu ve kendi ölçeğindeki şirketlerin genelde GM ve Toyota Motor Corp.'a bıraktığı mücadelelere girişti.

Bu, Li'nin Çin'in ilk küresel otomotiv şirketini yaratmaya yönelik büyük planının bir parçası. Geçtiğimiz yıl içinde, Geely'nin çeşitli şirketleri üzerinden Mercedes-Benz'in üreticisi olan Alman Daimler AG'de yüzde 9,7, İngiliz spor araç üreticisi Lotus Cars'ta yüzde 51 ve Malezyalı Proton Holdings'te yüzde 49,9 hisse sahibi oldu. Zhejiang Geely aynı zamanda eskiden Volvo Cars'la bağlı olan kamyon üreticisi Volvo AB'ye 3,3 milyar dolar yatırım yaptı ve uçan otomobil üreticisi olmaya aday Terrafugia'yı satın aldı. Li'nin maceraları, Çin'in devlete ait pek çok şirketiyle rekabet eden özel bir operatör olmasına rağmen Çin hükümetinin sözsüz onayını alıyormuş gibi görünüyor. Kendisi bu haberle ilgili soruları yanıtlamayı reddetti.

Li'nin hayalinin en gelişmiş parçası olan Volvo, bu hayale nasıl ulaşabileceğine dair en net göstergeyi sunuyor. Hem Ford hem de Geely'de Volvo'nun üst düzey yöneticisi olan Lex Kerssemakers, "Bize yeniden cesaret verdi" diyor ve ekliyor: "Bir çanta dolusu parayla çıkıp gelmediler; aslında tam tersi oldu. Volvo'nun geri dönüşü tamamen Volvo'nun nakit akışı sayesinde gerçekleşti. Bizi yalnız bıraktılar ve bir yatırımcı olarak paramızı almayacak, ama onunla yeni bir ürün portföyüne yatırım yapacak sabrı gösterdiler. 2010'da nakavt olmaya çok yakındık. Şimdi ise bu noktadayız."

Güney Carolina, Charleston'ın 65 kilometre kuzeybatısında, ABD'nin en yeni otomobil montaj tesisine giden yeni asfaltlanmış yoldaki yeşil-beyaz bir tabelada, "Timsahlara dikkat ediniz" yazıyor. "Vahşi hayvanları beslemeyin."

Bataklık ve ormanlarla çevrili kompleks, Volvo'nun ABD'de araç üretmek için kurduklarının ilki. Bu yılın ilerleyen zamanlarında önce ABD'de, ardından da Çin ve diğer pazarlarda satılacak S60 sedanların üretimine başlayacak. Fabrikanın birkaç yıl içinde, yıllık üretim kapasitesini 150 bin araca çıkararak ve işçi sayısını da ikiye katlayıp 4 bine ulaştırarak XC90 SUV'ların üretimine hazır olacak kadar büyümesi bekleniyor.

Projenin başında Volvo'nun Amerika kıtasındaki üretiminden ve lojistiğinden sorumlu başkan yardımcısı Katarina Fjording bulunuyor. Fjording, Volvo'nun merkezinin bulunduğu İsveç, Gothenburg'un yerlisi ve ara ara kopuşlar da olsa 20 yıldan uzun süredir şirket bünyesinde çalışan bir makina mühendisi. 2015'te Güney Carolina'ya taşınmadan önce Volvo'nun montaj ve motor fabrikalarının inşa süreçlerini yönetti. Fjording işçileri seçerken, senatörlerle konuşurken ve yeni bir otoyol kavşağı konusunda yerel yetkililerle görüşürken fark etti ki ABD, Geely'nin halihazırda otomobil ürettiği ve kurulu bir lojistik ve tedarik üssünün bulunduğu Çin'den daha alengirli bir yer.

Güney Carolina'da "her şeyi en baştan yaptıklarını" söylüyor. Volvo'nun tesiste inşa ettiği geçici çimento fabrikasını tutup tutmamak konusunda karar vermeye çalışıyor. Fabrika inşaatların temelleri için 120 bin 571 metreküp çimento dökerken şirketi kamyon yakıtından, havayı da egzoz dumanından kurtardı.

Volvo'nun dijitalden sorumlu müdürü Atif Rafiq'in Silikon Vadisi'nin kırsal yerlerinin genelinde sürüngenlerle uğraşması gerekmiyor. Fakat şirket için bir inovasyon merkezi kurmasının üzerinden bir yıl ya geçmiş ya da geçmemişken, gitgide büyüyen 90 kişilik bir mühendis ve programcı ekibi için daha geniş bir alana ihtiyaç duyuyor. Alphabet Inc.'in otonom sürüşlü araç şirketi Waymo'nun yakınlarında, Sunnyvale'de bir yer kaptı bile.

Volvo, Gothenburg'da 1927'deki kuruluşundan beri, aralarında 1959 tarihli üç noktalı emniyet kemerinin de bulunduğu uzun icat listesiyle yenilikçi bir isim olarak saygı görüyor. Rafiq'in şu anki işi, Volvo elektrikli ve otonom sürüşlü arabalar geliştirmek için mücadele ederken araç paylaşımını mümkün kılacak dijital anahtarlar ▶

◀ gibi inovasyonlarla Volvo'yu daha büyük, daha zengin rakiplerin önüne geçirmek. Samuelsson, 2025'e gelindiğinde Volvo'nun ürünlerinin en az yarısının elektrikli olacağını söylüyor.

Rafiq, 2017'de Volvo'ya katıldıktan sonra ilk hamlelerinden biri; park etme, yakıt alma ve araç yıkatma gibi vale hizmetlerini planlayan uygulamanın yaratıcısı Luxe adlı startup'ı satın alma konusunda şirketi ikna etmek oldu. Rafiq, "Otomobilin 30 bin bakımı zamanı geliyor. Aslında basit bir iş, ama oraya gidip gelmeye gerçekten yarım saat harcamak istiyor musunuz? Bununla hepsi mümkün oluyor" diyor telefonunu sallayarak. Fakat aynı zamanda Luxe'yi satın alma önerisi yeni işvereni için bir çeşit testti; yönetimin onun fikrine göre hareket etmek konusunda ne kadar istekli olduğunu görmek istedi. Yaklaşık üç ay içinde iş hallolmuştu. "Oldukça hızlı gelişti" diyor.

İnovasyon konusundaki tüm olumlu niyetlerine rağmen, Volvo hiçbir zaman Avrupalı rakipleri BMW AG ve Daimler'le kıyasıya rekabet edecek sıklette olamadı; satılan her Volvo başına her biri 20'şer araç satan Toyota ve Volkswagen gibilerinden bahsetmiyoruz bile. Volvo'nun Ar-Ge'den sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Henrik Green, "Açıkçası lüks yarışında 90 yıldır gerilerdeyiz; bir bakıma kitlesel markalarla lüks markalar arasında bir yerdeyiz" diyor. Bu pazarın güçlükleri, Arizona State University'ye bağlı olan Thunderbird School of Global Management tarafından yayınlanan ve Geely-Volvo anlaşmasını konu alan 2013 tarihli bir çalışmada incelendi. Çalışmaya göre, "Daha ufak hacimler, Volvo'nun modellerinde yalnızca yıldan yıla küçük ve kademeli değişimler yapabildiği anlamına geliyordu" ki bu da fiyatları yükseltmesini güçleştiriyordu.

Geely'nin şirketi satın almasından kısa süre sonra Volvo yönetim kuruluna katılmasından evvel, Samuelsson'un tercihi Volvo'dan ziyade Audi, BMW ve Saab'dan yana oluyordu. Profesyonel anlamda kamyonlar üzerine çalışıyordu ve Volvo'nun Ford'un bir parçası olduğu döneme dair bilgisi çok azdı. "Bir şeyler yolunda gitmedi" diyor ve ekliyor: "Orada değildim, ama bana kalırsa rakamlar değer yaratılmadığını gösteriyor."

Ford, ardı ardına gerçekleşen ve Jaguar ile Aston Martin'in de aralarında bulunduğu lüks marka satın alımları kapsamında, Volvo için 1999'da 6,5 milyar dolar ödedi. 2008'e gelindiğinde Ford, Büyük Ekonomik Kriz'le baş etmekte zorlanıyordu ve eskiden Boeing Co.'da çalışan yeni CEO Alan Mulally, Volvo da dahil olmak üzere lüks markaların çoğunu elden çıkarmaya karar verdi.

İsveçliler neredeyse tamamen mahvolmuş durumdaydı. İsveç'in diğer büyük araba üreticisi olan Saab Automobile AB'nin (GM'e ait) çöküşüne katkıda bulunan toplu kurumsal entegrasyona direnmek konusunda başarılı olmuşlardı. Fakat Volvo'nun şasi ve motor teknolojisini kısmen Ford sağlıyordu ve Ford da Volvo'yu satın alan güç aktarım organları tedarik etmek niyetinde değildi. Bu sebeple, muhtemel alıcılar kendi motor ve şasi serisine sahip olmayan bir şirketi değerlendirmiş oluyorlardı.

Volvo, 2008'in başlarında şirketi kurtarmaya yardımcı olacak sıra dışı bir karar aldı. Green, Ford yetkisindeki kendi sınırlı bütçesini farklı otomobil platformlarına harcamayı sürdürmek yerine "Bu parayı alıp inanılmaz derecede rekabetçi bir yapı geliştirebiliriz, ama yalnızca bir tane" dediklerini anlatıyor. Volvo'nun en çok gıpta ettiği büyük lüks araç piyasasında genelde beklendiği üzere beş ya da altı silindirli motorlar yerine dört silindirli motor etrafında şekillenecekti. Kerssemakers, şirket mühendislerinin "kendilerinin delirdiklerini düşündüğünü" anımsıyor ve devam ediyor: "Tam bir çılgınlıktı." Volvo mühendisleri, yeni dört silindirli motoru 300 beygir gücünün üzerine çıkabilecek kadar güçlü tasarladı; Consumer Reports bunu "hayret verici" olarak tanımladı.

Olup biteni Çin'den izleyen Li etkilenmişti. Ford'un Volvo'yu yeterince takdir etmediğini düşünüyordu ve satılığa çıkmadan önce bile şirketi çok istemişti. Tutkulu bir amatör şair olan Li'nin bir keresinde *Wall Street Journal*'a anlattığına göre kendisi için Volvo, "gizemli ve güzel bir kadındı", yaratmanın hayalini kurduğu otomobil üreticisinin ta kendisiydi.

Li, Çin'in doğu kıyısında bir çiftçinin oğlu olarak büyüdü ve ilk parasını fotoğrafçılıktan kazandı. Daha sonra buzdolabı parçaları satan bir şirket kurdu, ardından bir motosiklet fabrikasını Geely olarak bilinen otomobil üreticisine dönüştürdü. ("Geely"nin telaffuzu, Çincede "talihli" kelimesininkine benziyor.) Şirketin ilk otomobili olan Haoqing 1998'de piyasaya çıktı ve onu, Çin'in hızla büyüyen pazarının alt ucu için üretilen, tuhaf isimlere sahip (King Kong, Urban Nanny, Beauty Leopard) bir dizi küçük otomobil takip etti. Bunlar ucuz ve kötü tasarlanmış otomobillerdi; J.D. Power & Associates'in 2008'de yaptığı bir kalite araştırmasında Geely, 36 Çinli marka arasında sonuncu sıradaydı.

Li, Volvo'yu nasıl elde edebileceğine dair tavsiye almak için kısa süre önce Geely'ye katılmış olan eski BP Plc yöneticisi Peter Zhang'e danıştı. Yakın zamanda sekiz yılını geçirdiği Volvo'nun yönetim kurulundan ayrılmış olan Zhang, Li'nin İsveçli köklü şirketi Geely'nin olmadığı her şey olarak gördüğünü anlatıyor. Zhang, Geely'nin "teknoloji, Ar-Ge, dizayn ya da operasyon anlamında rekabetçi bir avantajının olmadığını anlatıyor. Li görüşmelere başladığında, "odadan çıktığında arkasından gülünmemesi yeterliydi. İnsanlar onun direkt deli olduğunu düşündü."

Belki de Geely'nin Volvo'nun kazancının ancak altıda biri kadarına sahip olmasından dolayı, Ford ilk etapta Li'nin hamlelerini umursamadı. Fakat Li ciddi olduğu konusunda Ford'u ikna etmeyi sonunda başardı ve Geely'nin ana şirketi Zhejiang Geely Holding, 2010 Mart'ında Volvo'yu 1,8 milyar dolar nakit ve borç, yani Ford'un ödediğinin yaklaşık dörtte biri karşılığında satın aldı. Li, iki Çinli belediyeyi de katkıda bulunması için ikna etti. Volvo bir önceki yıl 335 bin otomobil satmıştı; 2007'deki 458 bin zirvesine göre bir düşüş vardı. Li, mikro yönetim yoluna gitmeden bunun telafi edilmesini sağlayacağına dair söz verdi. "Volvo Volvodur, Geely de Geely" dedi.

Şüpheciler, Geely'nin tıpkı sahte Rolex saatler gibi düşük sınıf Volvoları seri üreteceğini düşünüyordu. İsveççe ya da İngilizceyi doğru düzgün konuşamayan Li'nin Gothenburg'la anlaşabileceğini zannetmiyorlardı. InterChina Consulting ortaklarından Eduardo Morcillo, *Harvard Business Review*'daki bir yazıda, "Geely'de Volvo gibi büyük bir şirketi entegre edecek yönetim becerileri bulunmuyor" diyor ve devam ediyordu: "Eğer Li aslında Volvo'yu Geely'ye uydurmaya niyetli olsaydı, bu bir sorun olabilirdi."

Samuelsson, kendisinin ve Li'nin ayda bir-iki kez, kimi zaman telefonda, kimi zaman Skype üzerinden, arada bir de şahsen görüştüğünü söylüyor. İkisi de diğerinin dilini bilmiyor. Bu sıra dışı ilişki muhtemelen Volvo'nun geri dönüşündeki en önemli faktör, ama bu kişisel olarak kimyaların tutmasından ziyade işe yönelik zorunluluklarla ilgili bir

Örtünün altında 2019 model S60 var. ABD üretimi ilk Volvo olacak.



durum. Li, Volvo'ya biraz nefes almasını sağlayacak para ve Çinli bankalara erişim, yani aslında istikrar sağladı. Samuelsson ise Geely'ye Volvo'nun başta güvenlik alanında olmak üzere teknik uzmanlığını ve köklü bir marka, yani aslında güvenilirlik sağladı. Her ikisi de teknolojiyi benimseyip sektörde değişiklik yapma konusunda istekliydi.

Li, Volvo'nun 2010'da yalnızca 30 bin 522 araç sattığı Çin'e daha sıkı bir giriş yapmak istiyordu. Otomobillerin montajını orada yapmak, hem işgücü maliyetlerinin daha düşük olması hem de Geely'nin yerel tedarikçilerle ilişkilerinin olması, ithalat vergilerinin uygulanmaması ve kısalan nakliye mesafeleri sebebiyle daha ucuz olacaktı. Geely, Çin ve ABD'deki Volvo fabrikalarına etkin bir şekilde yatırım yaptı. "Biz asla üç fabrikaya birden yatırım yapacak kadar cesur davranamazdık" diyor Samuelsson ve ekliyor: "Hâlâ artıları eksileri tartışıyor olurduk."

Bugün Volvo, aralarında İsveç'in de bulunduğu diğer tüm ülkelerden daha fazla aracı Çin'de satıyor (geçen yıl 90 bin 417 adetti). Kısmen Volvo'nun teknolojik ve üretim alanındaki katkıları sayesinde, Çin'deki Geely markalı araçların satışı 2010'dan beri üç katından fazla arttı. Çin'deki fabrikalar Volvo'nun bilançosunda yer alıyor ve Volvo, Çin Kalkınma Bankası'ndan aldığı 2 milyar dolar kredinin büyük bölümünü geri ödedi.

Volvo'ya yönetici olarak katılmadan önce, Samuelsson bir yandan 29'luk golf handikabını düşürmeye çalışırken birkaç yönetim kurulunda daha bulunuyordu. ("Pek de iyi değil" diyor düzgünce.) 2012'de CEO olduğundan beri golf sahalarında fazla vakit geçiremiyor. Maliyetleri kısarak kârları artırmak için derhal harekete geçti. Fakat Volvo'nun kendisini BMW ve diğer lüks araba markalarıyla kıyaslayınca öğrendiği gibi, asıl mesele maliyetler değildi.

"Asıl büyük fark fiyat tarafındaydı" diyor Samuelsson ve devam ediyor: "Otomobiller yeterince iyi değildi, yeterince çekici değildi. Düşük maliyetlerle belki 100 tasarruf ediyorsun, ama fiyat tarafında bin kaybediyorsun. Hiç de akıllıca değil." CEO olarak ilk yılını tamamladığından beri, şirketin kazancı yüzde 73 oranında yükselirken kârlar da altı katından fazla arttı. Yeni araçların "maliyet tarafında düşük olmadığını, muhtemelen tam tersinin geçerli olduğunu" söylüyor Samuelsson ve ekliyor: "Bedavaya gelmeyen pek çok yeni teknoloji mevcut."

Dört silindir kumarından doğan lüks SUV XC90, Samuelsson'un deyişiyle "yeni Volvo'dan çıkan ilk otomobil" oldu. Otomotiv konusunda yazan bir grup gazeteci, 2016'da aracı Yılın Kuzey Amerikan Kamyonu/Aracı seçti ve o zamandan beri diğer ödülleri ve sağlıklı satış rakamlarını toplamayı sürdürüyor. Platformu pek çok başka aracın temelini oluştururken, Volvo daha küçük otomobiller için ikinci bir platform geliştirdi. XC90, bu yıl bitmeden önce Volvo'nun portföyündeki en eski model olacak.

Şimdi sırada, Volvo'nun yeni alt şirketi Polestar'ın üreteceği 600 beygir gücündeki 155 bin dolarlık hibrit spor otomobil Polestar 1 var. Volvo, bu Polestar'ın önümüzdeki birkaç yıl içinde piyasaya sürülecek olan elektrikli versiyonların habercisi olduğunu söylüyor. Samuelsson "Eğer elektrifikasyon konusunda başarılı olacaksak, ilk olarak etkileyici bir otomobile ihtiyacımız var" diyor ve ekliyor: "Bunu Tesla'dan öğrendik. Avrupa'da uzun yıllardır elektrikli otomobiller üretiyoruz, ama bunlar otomobil hastası tipler tarafından geliştirildi. Sanki otomobillerin fazla çekici olmasını istemiyormuş gibi bir halleri var." Her ne kadar Volvo teknolojiyi kolayca kendi kullanımına uygun hale getirmek için kontrolü elinde tutmaya devam edecek olsa da, Polestar dışardan yatırımcı arayacak şekilde yapılanmış durumda.

Bu esnada, Li'nin Volvo'nun Volvo olduğuna dair iddiasıyla çelişecek şekilde, Geely ve Volvo şimdiye kadarki en yoğun işbirliklerini yaparak Li'nin tüm dünyada satmak istediği ortak markaları Lynk & Co'yu kurdu. (Ford, markanın adının sesli söylendiğinde Ford'un asırlık lüks markası Lincoln'u andırmasından şikayetçi.) Lynk'in ilk aracı olan kompakt SUV, geçen Kasım'da üç dakikadan daha kısa sürede 6 bin online sipariş aldı ve bir sonraki hafta Geely'nin hisseleri rekor seviyede yükseldi.

Bernstein Research analisti Robin Zhu, kutlama için erken olabileceğini söylüyor. Biraz da ilk aracının Volvo'nun yüzde 20 ucuza satılan XC40'ının bir versiyonu gibi görünmesinden dolayı, Lynk'in çabucak kâr edebilmesine dair şüphelerinin olduğunu açıkladı. Zhu ayrıca Ocak ayındaki bir raporda Geely'nin "agresif" muhasebe uygulamalarına dair soru işaretlerini de gündeme getirdi. Ana şirket Zhejiang Geely Holding ile Geely Automobile arasında abartılmış kârlarla sonuçlanabilecek olan "karmaşık bir ilgili taraf işlemleri ağı" bulunduğundan bahsetti. Rapor ayrıca, özellikle son yatırımları göz önünde bulundurulunca, Li'nin otomobil şirketini finanse edecek "iradeye ya da araçlara" sahip olup olmadığını da sorguluyor. Geely'den bir sözcü Lynk'in güçlü bir başlangıç yaptığını ve Li'nin tüm şirketlerinin iyi performans sergilediğini, dolayısıyla onlara maddi destek sağlamasının gerekmediğini söylüyor.

Henüz Çin hükümetinin HNA Group Co. ve Anbang Insurance Group Co'da olduğu gibi Li'nin isteklerini dizginlemeye yönelik bir hamle yapacağına dair bir belirti yok. Li'nin son ortağı Daimler'in Volvo'ya yatırım yapabileceğine, Volvo'nun da kısa süre sonra Mercedes motorlarına erişebileceğine dair söylentiler var. Li, Uber ve Google gibi isimlerle mücadele etmek istiyorlarsa, otomobil üreticilerinin sektör içinde ve dışında ortaklar araması gerektiğine dair vaazlarını her yerde veriyor. Yeni adımları konusunda da oldukça ketum davranıyor. Şiirlerinden birinde dediği gibi, "Önünde kaç yol olduğunu kim bilebilir?" Ⓑ *—Elisabeth Behrmann'ın katkılarıyla*

FOTOĞRAF: BENJAMIN RASMUSSEN, BLOOMBERG BUSINESSWEEK

Akdeniz'in

Sici

Bloomberg
Businessweek
Türkiye

3 Haziran 2018

Editör
Ruhi Sanyer

Asi Çocuğu

lya

Tıpkı Goethe'nin dediği gibi, Sicilya'yı görmeden İtalya'yı tanıyamazsın çünkü her şeyin sırrı Sicilya'da gizlidir
Mine Türkili

VIA
SCALE



Bir dağ kasabasındaki Salvatore isimli ihtiyarı anımsıyorum, "Deniz, toprak ve güneş var, daha ne isteyebiliriz ki?" demişti, ağzında kalmış iki-üç dişiyle gülümseyerek. Ne zaman birisi bana Sicilya'yı sorsa, aklıma Salvatore'nin sözleri gelir. Sicilya'ya ilk gittiğimde, belki sıcağın da etkisiyle, birkaç gün sonra öylesine hissettim ki yaşam felsefesini... Zihnim ve adımlarım yavaşladı ve durmanın da bir sanat olduğunu öğrendim. Ve bir müddet sonra, olan biten aksilikler karşısında "burası Sicilya" demeye başladım. Tabii ki bunu söyleyen sadece ben değildim.

Bana göre Sicilya İtalya değil; öyle ki, Sicilyalılar da kendilerini önce Sicilyalı, sonra İtalyan hissediyor. Dünyanın en mavi denizinin, en lezzetli yemeklerinin bu adada olduğunu söyleyerek, üstüne basa basa "Sicilyalıyım" der, bir Sicilyalı. Ama bir yandan da, iyi gitmeyen ekonomiden, işsizlikten söz edilir ve konuşmaların son noktası "burası Sicilya" diyerek konur.

Akdeniz'in en büyük adası Sicilya'ya her geldiğimde, o kocaman heybetiyle Etna'yı görmek, sanki bir aile büyüğüyle karşılaşmak gibi gelir bana. Onun gizemi, kızgınlığı... Hani arada bir isyanı. Avrupa'nın 3 bin 350 metreyle en yüksek aktif yanardağı olarak bilinen Etna, Sicilyalılar için dağdan öte. İşte bu yüzden *iddu*, yani "o" diye söz ederler Etna'dan.

Catania Havaalanı'ndan sonra, Etna'ya ve o muhteşem denize şöyle tepeden bakmak için en doğru yer Taormina. Bir zamanların Dolce Vita'sının yaşandığı Taormina, tasarım dükkanları, küçük butikleri, şık restoranları ve kafeleriyle hâlâ gözde. Kent, İtalya'nın ilk kez 1955 yılından günümüze kadar gelen tarihi Taormina Film Festivali'nin de ev sahibi. Taormina'nın ağırladığı isimler arasında Elizabeth Taylor, Sophfia Loren, Cary Grant, Robert De Niro, Marlon Brando, Audrey Hepburn, Gregory Peck, Tom Cruise, Monica Bellucci bulunuyor.

Taormina'da o sinema büyüsünü yakalamak için San Domenico Hoteli mükemmel bir seçim. Birçok İtalyan filminin çevrildiği otel, son yıllarda yönetmenliğini Luc Besson'un yaptığı, Jean Reno'nun ise başrolünde yer aldığı *Le Grand Bleu* (Derinlik Sarhoşluğu) filmi ile anılıyor.

Taormina öylesine büyülü bir mekan ki... Burada Etna'nın lavları ile denizin bin bir çeşit mavisi ve gün batımının kızıllığı birbirine karışıyor. Ve sıcak yaz günlerinde, Taormina merkezden sahile gidip gelen teleferiklerle adeta havadan denize dalıyor insan.

Bir Yanı Yunan, Bir Yanı Arap

Yıllarca istilalara maruz kalan Sicilya'da farklı uygarlıklar, bıraktıkları kültürel mirasla yaşıyor; bir şehirden diğerine giderken, mimarinin ötesinde neredeyse ekmeğin tadı bile değişiyor. Kavurucu sıcakta ayakta kalmayı başaran kaktüsler ya da Sicilya dilindeki ismiyle *fichi D'India*, Hint inciri ya da Frenk inciri olarak anılan bir bitki örtüsü her yerde.

Sicilya'da tüm istilalara, tüm olup bitene, yıllarca süren mafya gerçeğine karşın bir tek şey hep ayakta kalmış: dini törenler. Katanya, turistik bilgilerin dışında benim gözümde hep o Sant'agata Festivali'yle canlanır. Katanyalılar kenti her şeyden, hatta Etna'nın lavlarından bile Sant'Agata'nın koruduğuna inanırlar ve her yıl Şubat ayında kiliseden çıkarılan o kilolarca ağırlıktaki Azize, çıplak ayakla yokuş yukarı doğru koşarak taşınır.

Ardından, Katanya'dan yaklaşık bir saat uzaklıkta bir Yunan kenti Siracusa geliyor. Siracusa'nın yarımadası Ortigia, daracık sokakları, denizin yosunun kokusuyla Yunan havası estiriyor. Ortigia'nın ara sokakları, barok, Yunan ve Roma kalıntılarıyla görsel bir şölen sunuyor. Cicero'ya göre Siracusa, Yunan kentleri arasında en güzeli. Ortigia'nın en önemli kişilerinden biri olan Arşimet, bugün Arşimet Meydanı'yla anılıyor. Ortigia'nın bir diğer önemli meydanı da Katedral Meydanı, yani Piazza del Duomo. Bana göre dünyanın en güzel meydanlarından biri olan bu yeri, Sicilyalı yönetmen Tornatore de *Malena* filmi için seçmiş ve Monica Bellucci tüm güzelliğiyle salına salına bu meydanda yürümüş.

Siracusa'da tarihi kalıntıların ötesinde, yaz aylarında muhteşem bir esinti yaşanıyor ve amfi tiyatroda antik Yunan tragedyaları sahneleniyor. Bir aydan fazla süren bu festival, dekorundan kostümüne kadar her şeyiyle bizi yüzyıllar öncesine götürüyor.

Son yıllarda turist akınına fazlasıyla uğrayan Siracusa'da son 10 yılda açılan restoranların sayısı artık bilinmiyor. Bu yüzden meydanın o turistik havasından uzaklaşıp, biraz salaş, biraz otantik tatları denemekte fayda var. Her gün öğlene kadar kurulan pazar bir şeyler atıştırabileceğiniz, Basri sandviçleri gibi sandviçlerden tutun taze balık yapan ayaküstü lokantalara kadar her seçeneği bulabileceğiniz bir yer. Pazarın başlangıcında Cesare Battisti Meydanı, 4 numaradaki Fratelli Burgio'da kuru domatesler, ricotta, isli peynir gibi lezzetlerle tam bir İtalyan şarküteri şöleni yaşamak mümkün.

Siracusa'da romantik ve şık bir akşam yemeği için ise en doğru adres, Maestranza Caddesi üzerinde bulunan ve rezervasyonun şart olduğu Don Camillo Restoranı. Aynı cadde üzerindeki tarihi kitabevi Libreria Masalı da İtalyan kültürüne dair kitaplarıyla görülmeye değer.

Siracusa'da arkeoloji müzesi ve antik tiyatro dışında, çok fazla tanınmayan bir de Sinema Müzesi vardır. 1995 yılında kurulan Sinema Müzesi'nin sahibi Remo Romeo, aslında fizyoterapist. Çocukluğundan bu yana sinema tutkunu. Sinemaya dair topladıkları artık eve sığmayınca kurmuş müzeyi.

Palermo'dan Corleone'ye

Yunan esintisini Siracusa'da bırakarak, Arap ve İspanyol havasının estiği Palermo'ya üç-dört saatlik bir yolculuktan sonra varmak mümkün.

Palermo'da inanılmaz bir kaosun içine giriliyor: sokak satıcıları, bul karayı-al parayı tezgahları, el arabasıyla dolaşarak korsan müzik CD'si satanlar... Palermo'nun sesinde her şeyi duymak mümkün; öyle ki zaman zaman bir pazarcının sesi kilise çanlarına karışıyor. Bu kargaşanın arasında inanılmaz güzellikteki yapılar ruhu öyle bir dinlendiriyor ki, tüm sesler o an kayboluyor. Palermo Katedrali ve Tiyatro Massimo, kentin ortasında ziyaretçileri büyülüyor. Burada bir opera izlenmeli mutlaka...

Massimo Tiyatrosu, perdelerini ilk kez Verdi'nin Fallstaff

operasıyla açmış. Paris Operası ve Viyana Holff-Opernhaus'tan sonra Avrupa'nın üçüncü büyük opera binası. Ve en önemlisi de *Baba* filminin o ünlü sahnelerinden biri olan Micheal Corleone'nin kızının öldürüldüğü sahne de Massimo'nun merdivenlerinde çekilmiş.

Palermo'nun pazarı Vucciria ise her anlamda görülmeye değer. Yaşamın gerçekten sokaklara aktığı bir kent Palermo. Sokak satıcılarının bol olduğu, kızartma ve kalamar kokularının birbirine karıştığı bir yer. Belediye Başkanı Leoluca Orlando da destekliyor sokak sofrasını.

Palermo'nun yakınında ziyaret edilebilecek Mondello, Isole delle femine ve Cefalu gibi birçok balıkçı kasabası bir yana, Palermo'nun 15 kilometre güneyinde güneyinde yer alan, Norman Kralı II. William tarafından yaptırılan ve 10 senede tamamlanan Monreale Katedrali, Arap ve Norman mimarisinin en güzel örneklerinden. İç mekânındaki mozaikler özenle korunmuş ve Nuh Tufanı, Adem ile Havva gibi önemli olaylar mozaiklerle anlatılmış.

Sicilya hakkında en çok sorulan soru da şu: "Mafya var mı?" İşte bu konuda gerçekten hayal kırıklığına uğrayacaksınız. Çünkü o siyah ceketli, siyah arabalı adamlar da kabuk değiştirdi. Ama siz yine de Toto Riina, Provenzano gibi ünlü mafya babalarının yaşadığı yerleri, hatta evlerini görmek istiyorsanız, 45 dakikalık bir yolculukla Corleone'ye varabilirsiniz. Toto Riina'nın eşi ve Provenzano'nun oğlu Corleone'de yaşıyor.

Aslına bakarsanız, mafya ile anılmaktan hoşlanmayan Sicilyalılara karşın, ciddi bir mafya endüstrisi de fark ediliyor. Özellikle hediyelik eşyalarda *il padrino* ya da *mafia* yazılarının basılı olduğu tişörtler, Taormina'da bir kafenin menüsündeki *i mafiosi* adlı sandviç ilk göze çarpanlardan. Her şeye rağmen, turistlerin de mafyaya dair arayışı bitmiyor. "Mafyatik" seçenekler, hediyelikler eşyalar arasında baş sırada. Sadece hediyelikler de değil, hemen hemen her dilde mafyaya dair yığınla kitap bulmak mümkün. Hatta bu konuda bir el kitabı bile var. 54 sayfalık kitabın yazarı Augusto Cavadi. Mafyayı turistlere açıklamak için, *La Mafia spiegata ai turisti* diye oldukça faydalı bir kitap yazmış. Mafyaya dair bir başka "turistik" kitap da mafya jestlerini resimleriyle anlatan *Learn to Speak Mafia*.

Sicilya benim için öylesine bir film setidir ki… Sanki Avrupa'nın tüm kentleri birbirine benzerken, eski İtalyan filmlerinin bir sahnesini sadece Sicilya'da bulmak mümkün. İşte yine Palermo'dan virajlı yolları takip ederek yaklaşık iki saatte ulaştığım Palazzo Adriana, beni yıllar öncesine götürmeyi başarıyor. Tornatore'nin *Nuovo Cinema Paradiso* filmi ve o minik çocuk, Toto Cascio… Ben kendisiyle tanıştığımda 20'li yaşlarındaydı.

Palazzo Adriano'da ne yazık ki hiç sinema olmamış. Oysa bu





küçük kasaba, 25 seneden fazla süredir bu filmle yaşıyor ve o filmin sahneleri her yerde hissediliyor. Hatta filmin müzesi de var. Eğer şansınız yaver giderse, Toto Cascio'ya da rastlarsınız. Kendisi halen o kasabanın yakınlarında yaşıyor.

Sicilya'da Palermo-Katanya arasındaki Madonie dağlarında bulunan minik kasabalar da gerçekten yaşamın burada sanki durduğunu gösteriyor. Gençlerin sayısının her geçen gün azaldığı bu kasabalarda, yaşlılar adayı bekliyor. Pirandello'nun dediği gibi, Sicilyalılar aslında ada içinde adadırlar ve gitmekten, terk etmekten korkarlar.

Ve Sicilya'nın bir başka ilginç bölgesi de, Amerikalıların uğrak yeri olan ve ünlü İtalyan dizisi *Komiser Montalbano*'nun çevrildiği Modica ve Ragusa. Buralar bana hep Mardin'i anımsatır. Modica, adeta çikolata kokar, Azteklerden kalan yöntemle acılı, keçi boynuzlu ya da frenk incirli gibi aklınıza gelebilecek her şeyle çikolata yapılır. Çikolata kokan Modica'nın bir başka lezzeti de, Sicilyalı yazar Leonardo Sciascia'nın dayanıklı olmasından dolayı seyahat bisküvisi olarak adlandırdığı, çikolata ve etten yapılan *mpanatigghi*. Taş evleri, katedralleri, mimarisi ve lezzetli mutfağıyla ünlü Modica'da yemek molası için önerim Osteria dei sapori perduti. Modica'ya yaklaşık 20 dakika uzaklıkta bulunan Ragusa ise yeni şehrinde adeta Sicilya'nın Milano'sudur. Bu farklı Sicilya havasında, bir aile işletmesi olan Taverna Del Lupo'da deniz ürünlerinin tadına bakmadan bölgeyi terk etmeyin.

Sicilya'nın gitmeden önce çalışılması gereken bir yer olduğu aşikar. Çünkü bu ada, tarihiyle, edebiyatıyla ve ünlü İtalyan sinemasıyla bir başka anlam kazanıyor. Siz en iyisi yaz sıcaklarında, turist olarak gitseniz de güne gerçek bir Sicilyalı gibi meydandaki bir kafede *granita con la brioche* ile başlayın.

Ne Yenir?

İtalyanca bilmeseniz bile, bir kelimeyi iki-üç gün boyunca öyle sık duyacaksınız ki, anlamını merak edeceksiniz. Bu kelime "yemek yemek" anlamına gelen mangiare. Sicilya'nın en önemli faaliyetidir *mangiare*. Adanın badem kurabiyeleri olan pasta di mandorle, bir Sicilyalının ada dışına çıktığında hediye çantasında mutlaka yer alır. Sicilya'nın tipik tatlısı *cannoli*'yi ricottalı, çikolatalı, kremalı çeşitleriyle her yerde bulmak mümkün. *Granita con la brioche*, Sicilya'da yaz sıcağının sabah kahvaltısı; tıpkı dondurma gibi, meyve ve buz karışımı *granita*nın en çok tercih edileni de bademlisi. *Brioche* ise tatlımsı bir çörek. Sicilya'da sıradan bir gün bu ikisiyle başlar.

Deniz ürünlerinin de çok farklı çeşitlerini bulmak mümkün. Taze ton balığı ve kılıç balığı ise en popüler olanları. B

Teknoloji Sanat ile Buluşuyor

Bu yıl ikincisi düzenlenen ve temeline teknolojiyi alan bang. Art Innovation Prix'de sanatçılar teknoloji ile, iş dünyası da sanat ile buluştu.

Batuhan Korkmaz

Teknolojinin hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olduğu dönemi uzunca bir süredir yaşıyoruz. Bundan belki de yalnızca 15 sene önce akıllı telefonunuz olmadan, sosyal medyaya girmeden veya istediğiniz herhangi bir bilgiye anında ulaşmadan yaşamak size garip veya eksik gelmeyebilirdi. Ancak hızla gelişen, değişen ve gündelik yaşama kendisini giderek daha da fazla dahil eden teknoloji, bu günleri ve bu hayat anlayışını geride bıraktı bile.

Bu denli hızlı değişen teknoloji gündeminde sosyal medya, akıllı telefonlar ve internet, geçmiş yüzyılın teknolojileri gibi hissediliyor olabilir. Şimdilerde ise yapay zeka, robotlar, sanal gerçeklik, birbiriyle konuşan makineler ve Büyük Veri, hayatımızı daha fazla ilgilendiriyor.

Tıpkı eski teknolojilerde de olduğu gibi, yeni bir teknolojinin geliştirilmesi, kullanılmaya başlanması, ticarileştirilmesi ve gündelik yaşama girerek hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmesi birbirini izleyen süreçler. Bu halkanın en sonunda bulunan gündelik yaşama giriş evresi ise aslında bu teknolojilerin insana dokunmaya başladığı noktaya işaret ediyor. İşte tam da burada, özellikle de robotlardan ve yapay zekalardan gitgide daha fazla bahsetmeye başladığımız bu dönemde, özünde insanı barındıran sanat öne çıkıyor.

"Özünde insanı barındıran sanat" derken aslında şirketlerin de uzunca bir süredir Endüstri 4.0'ın ötesi için geliştirdikleri vizyona değinmek gerekiyor. Giderek daha da makineleşen ve ağır, tekrarda dayalı işlerin robotlara devredildiği Dördüncü Sanayi Devrimi döneminde "insan" kavramını öne çıkarmak, pek çok şirketin gelecek misyonları arasında bulunuyor. Yani, makineler insanların kendilerini bulabilmelerinde yardımcı olacak.

Bu bakış açısı doğrultusunda, insanı yarattığı teknolojiden farklılaştırmayı, ancak bir o kadar da onu kullanarak yaratıcılığını benimsemesini hedefleyen bir sergiden söz etmek gerekiyor: bang.

Mayıs ayında 42 Maslak Art!SPACE Gallery'de gerçekleşen bang. Art Innovation 2018 sergisi, "Dijital Aura" teması ile izleyiciyle buluşmuş. Yapay zeka ve insan ilişkisi, modern kent modellemeler ve biyomimetik yapıların farklı kullanımı konularına değinen eserlerin yer aldığı ve bu yıl ikincisi düzenlenen sergi, inovasyon danışmanlığı firması ArtBizTech tarafından organize edilmiş.

Küratör Esra Özkan, serginin aslında bir nevi maraton olduğunu, bu nedenle de sonuna "Prix" eklediklerini anlatıyor. "Programa güzel sanatlar, mühendislik, tasarım, biyomedikal gibi pek çok farklı disiplinden insan başvurdu ve inovasyona ilham veren projelerini sundular" diye açıklıyor Özkan ve devam ediyor: "Başvurular iş, teknoloji, bilim ve sanat dünyasından önde gelen isimlerden oluşan jürimiz tarafından estetik yargı, inovatif çıkarım, özgünlük ve sanatsal metin gibi kriterlere göre değerlendirildi."

Sergide yer alan 20 eserin sahibi, ilgi alanlarında uzman olan 50 profesyonelden yorum ve mentorluk almış. Yaklaşık beş aylık bir süreçte proje aşamasından başlayarak son haline getirilen eserler, Mayıs ayında gerçekleşen ana serginin ardından pek çok farklı organizasyonda da yer alacak.

ArtBizTech Yönetici Direktörü Rabia Yorgancı Kındıroğlu, tek bir serginin eserleri sunmak adına yeterli olmadığını anlatıyor: "Bu eserlerin daha fazla görülür olmalarını ve iş dünyasına daha fazla ilham yaratmasını istiyoruz. Bu nedenle farklı sergiler de açıyoruz. Geçtiğimiz yıl aralarında Tüyap, İTÜ ve Karadeniz Teknik Üniversitesi gibi örneklerin de bulunduğu altı sergi düzenledik."

Yorgancı, yurt dışında da benzer sergilerin olduğunu, 50 yıllık geçmişe sahip Ars Electronica örneği üzerinden veriyor.

bang.'i de bu noktada Türkiye'den çıkan dünya standardındaki işlerin sergilendiği bir yer olarak konumlandırdıklarını söylüyor Yorgancı ve ekliyor: "Sergi ile buradaki eserleri görünür kılıyor ve yurt dışı için onlara bir basamak oluyoruz."

bang. Innovation Art Prix 2018'e katılmak için tek kriter 35 yaşın altında olmak. Sergiye yurt dışında yaşayan Türk ve yabancılardan da başvurular gelmiş. Özkan, farklı disiplinlerden katılan insanların birlikte çalışmasından doğan eserlerin teknolojilere bambaşka bir perspektif sunduğunu söylüyor ve insanların gerek iş gerekse de gündelik yaşamlarında bu teknolojileri nasıl kullanabileceklerine dair yeni fikirlere ön ayak olduğunu anlatıyor.

Teknolojinin sanat ile buluşması, medyadan takip edilen ve çoğu zaman insanlarda yalnızca soyut bir etki bırakan gelişmelerin gerçek hayatlara dokunmasına öncülük etmesi adına önemli. Öte yandan bu eserlerin iş dünyasındaki insanlarda tetikleyeceği inovasyon dürtüsü ise bambaşka bir boyutun kapısını açabilir. B













Mitsubishi 'Ben de Varım' Diyor

Marka, büyüyen SUV pazarında Eclipse Cross ile geçmişten gelen tecrübesini konuşturuyor *Sinan Koparan*



Türkiye önemli bir sedan pazarı olabilir, ancak bu durum uzun süre devam edecek gibi görünmüyor. Zira tüm dünyada olduğu gibi SUV'lar otomobil almak isteyenlere daha cazip gelmeye başlıyor. Bu trend otomotiv üreticilerini de harekete geçirdi. Neredeyse tüm markalar gelişen SUV pazarından pay almak için yeni modellerini tüketicinin beğenisine sundu. Mitsubishi Motors da bu üreticilerden biri. Son yıllarda yeni model çıkarma anlamında agresif olmayan marka, yeni jenerasyon otomobillerinin ilki olan yeni coupe SUV modeli Eclipse Cross ile pazardan ciddi bir pay almaya odaklanıyor.

Güneş tutulması anlamına gelen Eclipse, aslında markanın 1989 ve 2012 yılları arasında ABD'de satılan spor otomobilinin de ismi. Modelin geçmişten gelen imajının üzerine SUV olarak inşa edilen Eclipse Cross'un, lansman rengi olan kırmızı da bu isme atıfta bulunuyor. Markanın tasarım dilinin tamamen değiştiği Eclipse Cross'un ön tarafı yine Mitsubishi esintileri taşırken yandan görünüm ve arka taraf son derece agresif ve farklı bir tasarıma sahip. Öne doğru eğik olan C sütunu ve arka camı ikiye bölen kemer, aracın genç ve sportif görünümünü vurguluyor.

2 bin 670 milimetre dingil mesafesine, bin 805 milimetre genişliğe ve 4 bin 405 milimetre uzunluğa sahip Eclipse Cross, panoramik cam tavanla son derece ferah bir iç mekana sahip. Ön konsolda ve koltuklarda kullanılan malzeme ise son derece kaliteli. Araçta gümüş rengi ve deri detaylar dikkat çekiyor. Tüm bunlarla birlikte Eclipse Cross özellikle güvenlik donanımlarıyla öne çıkıyor. Adaptif hız sabitleyici, çarpışma önleme sistemi, şerit takip uyarı sistemi, kör nokta uyarı sistemi, hareketli nesne algılama sistemi, elektronik park freni gibi güvenlik özelliklerine sahip olan araç, rakiplerinin çoğunda bir üst sınıfa ait özellikler barındırıyor.

Eğlence sistemi ise son derece kolay bir kullanıma sahip. Orta konsola yerleştirilen Apple Car Play ve Android Auto uyumlu Smartphone Link Display Audio (SDA) sistemi ve touchpad kontrol mekanizması sayesinde sürücü, yoldan gözünü ayırmadan müzik sistemi ve akıllı telefon fonksiyonlarını kullanabiliyor.

Elbette spor bir araç performansı ortaya koymasa da aracın yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda yol tutuşu oldukça iyi sayılabilir. 1,5 litre turbo benzinli, 163 beygirlik motoru 250 Nm tork üretiyor ve bu güç kesinlikle keyifli bir sürüş imkanı sağlıyor. Altı ileri vitesli manuel veya sekiz kademeli CVT şanzıman seçenekleri ile piyasaya çıkaran Eclipse Cross, önden çeker ve dört çekerlerden oluşan beş farklı versiyon ile satışa sunuluyor. Araç özellikle markanın geçmişten gelen 4x4 ve All-Wheel-Control (S-AWC) teknolojisinden izler taşıyor. 131 bin 900 TL başlangıç fiyatı bulunan aracın dört çeker CVT şanzıman ve en donanımlı versiyonu ise 199 bin 900 TL'den tüketici ile buluşuyor. Aracın fiyat ve kalite-donanım dengesi göz önüne alındığında, SUV pazarında güçlenmek isteyen Mitsubishi Motors için Eclipse Cross'un önemli bir silah olacağı söylenebilir. B